

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza firmy v potravinářském průmyslu

The Strategic Analysis of Company in Food Processing Industry

Student: Pavla Lapišová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2012

Zadání bakalářské práce

Student: **Pavla Lapišová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Strategická analýza firmy v potravinářském průmyslu**
The Strategic Analysis of Company in Food Processing Industry

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Vymezení strategické analýzy
 3. Představení firmy
 4. Strategická analýza firmy
 5. Vlastní doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-85467-77-1.
MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1911-8.
SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-4.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 7. května 2012

.....
Pavla Lapišová

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí své bakalářské práce Ing. Marceli Papalové, PhD. za hodnotné rady a vedení v průběhu řešení dané problematiky.

Obsah

ÚVOD.....	5
1 VYMEZENÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY	6
1.1 Definice strategie a strategické řízení	6
1.2 Strategické řízení.....	7
1.3 Strategická analýza.....	9
1.4 Analýza vnějšího (obecného) okolí.....	10
1.5 Analýza obecného prostředí (Makrookolí).....	12
1.5.1 PEST/ PESTL analýza.....	13
1.6 Analýza oborového prostředí (Mikrookolí).....	16
1.6.1 Porterův model pěti sil	16
1.7 Analýza konkurence	21
1.7.1 Vlivy okolního prostředí na konkurenci.....	22
1.8 SWOT analýza	23
2 PŘEDSTAVENÍ FIRMY.....	27
2.1 Historie a vývoj firmy	27
2.1.1 Současnost firmy.....	27
2.1.2 Cíle firmy.....	28
2.1.3 Organizační struktura firmy.....	28
2.1.4 Nabídka výrobků a služeb	29
2.1.5 Postavení na trhu	31
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA FIRMY.....	33
3.1 Analýza makrookolí	33
3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	41
3.3 SWOT analýza	50
4 VLASTNÍ DOPORUČENÍ.....	52
4.1 Analyzování faktorů SWOT	52

4.2	Vlastní doporučení	54
5	ZÁVĚR	56
	Použité zdroje.....	58
	Seznam zkratek a symbolů	61
	Seznam obrázků	64
	Seznam tabulek	64
	Seznam grafů	64
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

ÚVOD

V dnešní době podniky bojují o udržení své pozice v tržním prostředí, které je flexibilní a rychle se měnící. Změny v tržním prostředí pro podnik přináší příležitosti, možnosti konkurenční výhody, ale i hrozby. Podniky musí na změny reagovat rychle, a proto záleží na dobrém zpracování firemní strategie.

Strategie musí být „šity na míru“ každému podniku. Vypracování je náročná činnost, která vyžaduje dobré znalosti, dovednosti, ale také umění je vhodně aplikovat. Dobře sestavená a uplatněná strategie směřuje podnik k dosažení vytyčeného cíle a získání konkurenceschopnosti v tržním prostředí.

Cílem bakalářské práce je zmapování konkurenčního prostředí pekařského odvětví a zhodnocení konkurenceschopnosti vybrané firmy. Pro naplnění cíle práce bude využit Porterův model pěti konkurenčních sil, dále metoda PEST patřící do analýzy makrookolí a analýza konkurence. Nalezené příležitosti a hrozby, které se nachází na pekařském trhu, mají vliv na výběr strategie a jeho další působení na trhu.

Teoretická část práce bude zaměřena na vysvětlení podstaty a významu strategie, způsob její tvorby a také na teoretické vymezení strategické analýzy. Pak bude představena firma XY. Prostor bude věnován charakteristice firmy a její historii, vývoji, charakteru produktů. Poté bude analyzováno vnějšího okolí potravinářské firmy. Na základě zjištěných výsledků z provedené strategické analýzy budou identifikovány možné hrozby a příležitosti plynoucí ze strany konkurence a obecného okolí. Na nalezené hrozby a příležitosti budou reagovat návrhy a doporučení směřované k úpravě strategie firmy.

1 VYMEZENÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY

1.1 *Definice strategie a strategické řízení*

Strategie má svůj původ v řečtině - znamenající umění velitele. Tento pojem byl do ekonomie převzat z vojenské oblasti, kde byl základem k dosažení vítězství. V ekonomických literaturách, existuje celá řada definic pojmu strategie. Uvedu alespoň některé.

Podle Horákové (2000) je strategie charakterizující směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených cílů.

Harvardský profesor Michael Porter (1994) definuje strategii jako široce založený vzorec, určující jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí.

Lednický (2006) tvrdí, že strategie je možné definovat jako vědomé určení dlouhodobých základních cílů a stanovení postupů činností, které umožňují co nejrychlejší dosažení těchto cílů při vhodném rozmístění zdrojů potřebných k realizaci.

Thomson a Strickland (1996, s. 6) definují strategii jako „*sled organizačních kroků a manažerských postupů používaných k dosažení cílů a ke sledování mise organizace.*“

Z uvedených definic vyplývá, že strategie je dlouhodobá činnost, která směřuje k určení, jakým způsobem se dá dosáhnout stanovených cílů. Strategické znalosti jsou důležité a umožňují vedení podniku rozeznat potřeby podnikání a učit se novým dovednostem.

1.2 Strategické řízení

Základním smyslem strategického řízení je pomoci udržet nebo získat konkurenční výhodu a v určené době dosáhnout reálných dlouhodobých cílů.

„Strategické řízení má dlouhodobý charakter. Společnost si klade otázky typu: Kde chce být za deset let? Jak získat konkurenční výhodu? Zároveň musí strategické řízení splňovat podmínku kontinuity. To ve své podstatě znamená aktivně reagovat na změny v okolí podniku, přizpůsobit jim své cíle, zdroje a schopnosti. Prostřednictvím strategického řízení vrcholový management integruje podnik se všemi jeho částmi a útvary jako jeden celek“(Sedláčková, Buchta, 2006, s. 3).

Proces strategického řízení by měl být uskutečňován v určitých logických, navazujících krocích. Obrázek 1.1 popisuje průběh strategického řízení, které je nekončícím procesem reagujícím na problémy i příležitosti, a probíhají v různých organizacích jinak. Proces je možné rozdělit do pěti fází, a to identifikace mise, vize a poslání, analýzy okolí organizace, formulování strategie, implementace a posouzení dané strategie (Mallya, 2007).

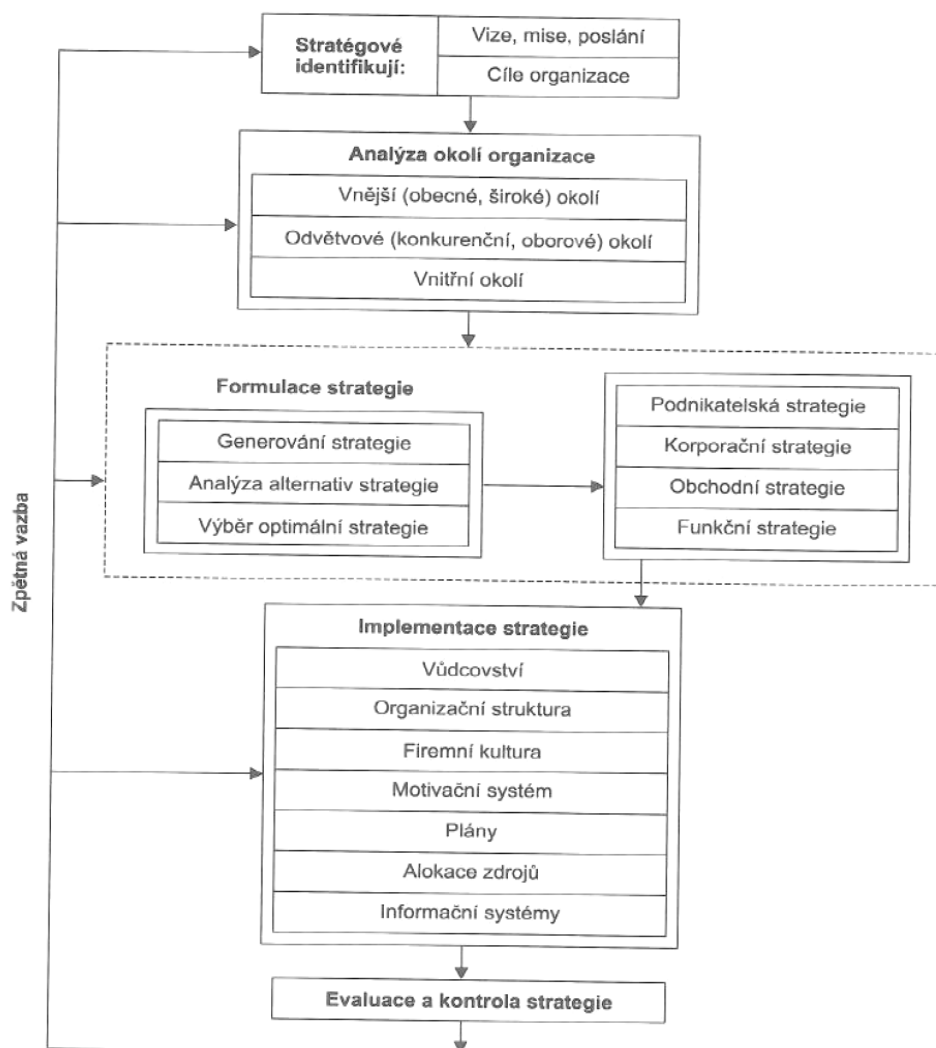
Vize

Vize je hlavním výchozím bodem strategického řídicího procesu. Udává určitý směr rozvíjení společnosti na dlouhou dobu. Jádrem každé vize je „výsledek“, kterého má společnost dosáhnout v zájmu zákazníka. Vize poskytuje odpověď, jak bude podnik vypadat v budoucnu.(Jakubíková, 2008)

Podle Jakubíkové (2008) má vize tři základní cíle:

1. Vyjasnit obecný směr
2. Motivovat lidi k vykročení správným směrem
3. Rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí

Obrázek 1.1. Proces strategického řízení



Zdroj: Mallya, 2007. s. 28

Poslání/Mise

Vyjadřuje smysl existence daného podniku. Představuje, proč právě podnik působí a jaký má účel. Vyjadřuje přání vedení podniku, jak by měl být podnik chápán veřejností. Vymezuje, jakým směrem se podnik bude ubírat a na co se bude soustředit. (Lednický, 2006).

Cíle podniku

Cíle podniku charakterizují, čeho chce podnik dosáhnout v určitém časovém období, pomáhají formulovat strategii firmy a odvíjí se od poslání a vize. Strategické cíle podniku by měly být SMART. To znamená, že vytyčené cíle by měly splňovat následující charakteristiky (Lednický 2006):

Specifické - každý ve firmě mu musí rozumět a musí být motivován k dosažení co nejlepších výsledků

Měřitelné - dosažení cíle musí být měřitelné

Akceptovatelné - cíl musí být akceptovatelný ze stran, které je budou plnit

Realistický - musí být dosažitelný

Termínovaný - musí být stanoven termín dosažení cíle

Výše uvedené cíle jsou ovlivňovány různými faktory, jakými je například vliv prostředí ve kterém podnik působí.

1.3 Strategická analýza

Pojem pochází z řeckého slova *ana-lýo* a v překladu znamená rozebírat, rozvazovat. Analýza se dá vysvětlit jako myšlenkové nebo taktické rozložení určitého komplexu na součásti a opětné spojování částí v celek. Odděluje podstatné od nepodstatného, vede od složitého po jednoduché (ilustrovaný encyklopedický slovník, 1980).

Jak tvrdí Sedláčková, Buchta (2006, str. 8) „*Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem a potom ke složkám, ze kterých se části skládají. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.*“

Strategická analýza se skládá z několika dílčích analýz. A to z analýzy vnějšího okolí podniku (externí analýza) a analýzy vnitřního okolí podniku (interní analýza). Analýzu vnějšího okolí dále dělíme na obecné (široké) okolí a konkurenční (oborové) prostředí.

Strategická analýza znamená nalezení souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Pomocí ní jsou zjišťovány všechny podstatné faktory a okolnosti determinující návrh strategie. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 8) „*Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojový potenciál podniku*“.

Johnson a Scholes (2000, str. 81) definují, že „*strategická analýza se zabývá pochopením vztahu mezi různými silami ovlivňujícími organizaci a její výběr strategie*“. Okolní tlaky na změnu budou omezeny dosažitelnými zdroji, potřebnými k možnostem využití příležitostí, které budou mít cenu pouze v případě, že tyto příležitosti nalezneme v okolí podniku. (Johnson a Scholes 2000)

Cílem strategické analýzy je zjistit, analyzovat a zhodnotit všechny faktory, u kterých očekáváme vliv na konečnou podobu cílů a strategie podniku. Je důležité najít vzájemnou propojenost a souvislost, abychom byli schopni dívat se na podnik a jeho okolí komplexně (Šuleř, 1995).

1.4 Analýza vnějšího (obecného) okolí

Vnější prostředí podniku je zjednodušeně vše co se nachází vně podniku. Vliv okolí na podnik bývá zpravidla velmi silný, avšak vliv podniku na okolí bývá omezený.

Manažeři, kteří potřebují znát vlivy prostředí, bojují s podstatnými problémy. Prvním je nepravdivost sil, které okolo nich existují, a jejich vlastní snaha na nic nezapomenout a všemi silami se zaobírat. Druhým podstatnějším problémem pak bývá nejistota, ve které dnes společnosti působí. V takové situaci nezbyvá, než použít zkušeností a znalostí z odvětví (Košťán, Šuleř, 2002).

Analýza obecné okolí by se měla zaměřit na dvě části prostředí - na makrookolí a mikrookolí podniku. Analýza mikrookolí se dále rozděluje na analýzu odvětví a analýzu konkurence.

Při zmapování okolí podniku se nesmí zapomenout na analýzu odvětví. Odvětví lze zkoumat v rámci mikrookolí či samotně. Odvětvové okolí představuje skupinu

společností, které vyrábějí výrobky nebo poskytují služby, které se mohou navzájem zastupovat (Sedláčková,; Buchta, 2006).

Manažeři podniku by měli dobře poznat okolní prostředí, aby pochopili význam faktorů, které na podnik působí a odhadli tak účinek změn a dopad.

Důvodů, proč musí podnik zkoumat podnikatelské okolí, je mnoho, proto zde uvedeme jen pár příkladů (Mallya, 2007):

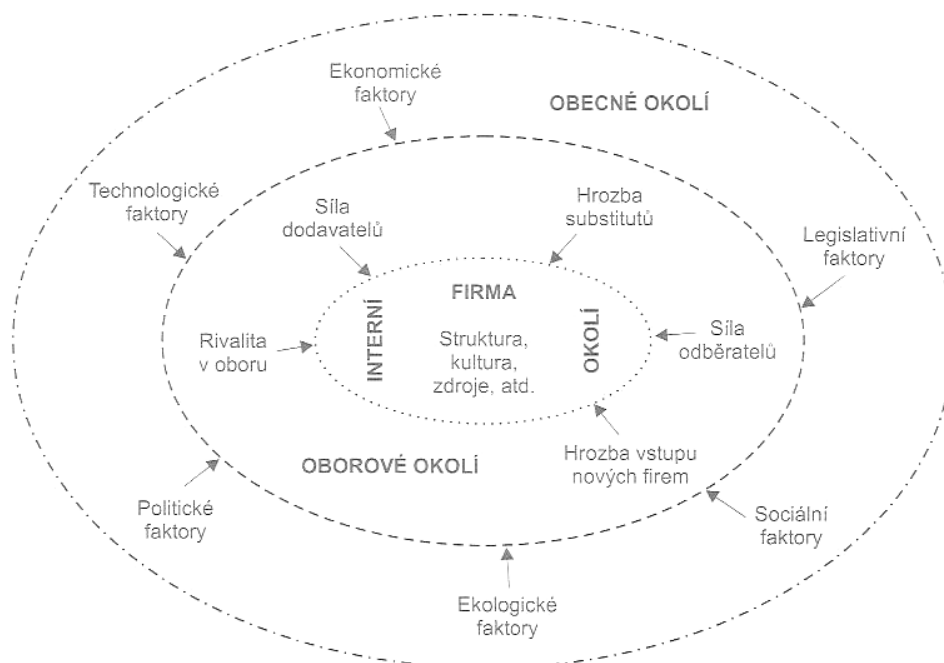
1. Předcházet okamžiku překvapení od konkurentů.
2. Sledovat své okolí, kde dochází k neustálým změnám.
3. Zjišťovat své pozice na trhu.
4. Analyzovat vnitřní možnosti nebo příležitosti podniku apod.

V souvislosti s výše uvedenými příklady vyplývá, že je důležité neustále sledovat okolní prostředí podniku, protože jen tak je možné vytyčit možné příležitosti či případné hrozby, které mají vliv na vývoj podnikání (Mallya, 2007).

Prvním důležitým předpokladem analýzy je nutné určit, jestli se významně nezměnily podmínky za kterých byla vytyčena stávající strategie a zda stav firemního okolí umožňuje nadále pokračovat v současné strategii tak, aby firma dosáhla požadovaných výsledků (Mallya, 2007).

Pokud by se objevila podstatná změna v okolí, musí být stávající strategie upravena tak, aby efektivně a včas reagovala na danou situaci v podobě příležitosti buď ji maximálně využít pro prosperitu podniku nebo nalézt cestu, jak se jí vyhnout, či zmírnit její dopad na podnik (Dedouchová, 2001).

Obrázek 1.2. Podnikatelské okolí podniku



zdroj: Mallya, 2007, s. 4

1.5 Analýza obecného prostředí (Makrookolí)

Makrookolí tvoří širší okolí, které podnik nemůže ovlivnit, ale může na ně aktivně reagovat. Faktory makrookolí jsou faktory, které jsou externí ve vztahu k danému mikrookolí, ovlivňují poptávku a působí na podnikový zisk.

Pokud má organizace uskutečnit stanovenou strategii, musí dosahovat nejlepších výsledků v souladu s okolím. Rozdílná úroveň schopností podniků vyrovnávat se s vlivy jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení, migrace obyvatelstva a technologická inovace mohou ovlivnit úspěšnost, vytrvalost a výkonnost podniků (Sedláčková, Buchta, 2006).

Nejznámějšími metodami analýzy makroprookolí jsou tzv. PEST analýza a metoda „4C“.

1.5.1 PEST/ PESTL analýza

Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze použít efektivní PEST analýzu, pomocí které získáme přehled, jaké faktory mají pro podnik vliv a jaké jsou dopady těchto faktorů a také, které z těchto faktorů budou v blízké budoucnosti prvořadě. PEST analýza se skládá z klíčových oblastí. Jedná se o:

P - politické

E - ekonomické,

S - sociální

T - technologické

Jednotlivé oblasti obsahují celou řadu důležitých faktorů makrookolí.

Podle Lednického (2006) by PEST analýza měla vyjádřit odpovědi na tyto otázky:

1. Které z faktorů vnějšího prostředí mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů na činnost podniku?
3. Které z faktorů ovlivňujících chování podniku budou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Dále se můžeme setkat se SLEPT analýzou, která má přidané písmeno **L** jako legislativní oblast. V současné době pak přibýlo ještě písmeno **E** jako, což nám ze SLEPT analýzy udělalo PESTEL nebo též PESTLE.

Politické faktory

Politické faktory se dotýkají každého podniku a pro spoustu z nich představují velké výhody, ale současně rizika i ohrožení. Veškeré daňové zákony, vyhlášky, regulace exportu a importu, ochrany životního prostředí atp. výrazně ovlivňují rozhodování o budoucnosti podniku. Politické faktory také mají vliv na podnik, jestli vkročí na zahraniční trh či nikoli (Sedláčková, Buchta, 2006).

Vzhledem k realizaci firemní stability politického prostředí nebudou v práci samostatně analyzovány politické faktory. Částečně mají politické faktory vliv na oblast legislativy, ty budou analyzovány samostatně.

Ekonomické faktory

Ekonomická situace státu zcela souvisí s každým podnikem. Skupina ekonomických faktorů obsahuje hlavně ty, které mají vliv na kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Sledují především makroekonomické ukazatele, úrokovou míru, daňovou politiku, míru inflace a směnný kurz. Mezi uvedenými ukazateli je úzká spojitost a je důležité pracovat s nimi jako s celkem a ne pouze s jednotlivými složkami. Na základě těchto ukazatelů mohou podniky předvídat změny v ekonomickém dění a připravit se na ně buď investováním nebo šetřením (Dedouchová, 2001).

Dalšími důležitými indikátory jsou působení centrální banky, hrubý domácí produkt, dostupnost energie, surovin, hospodářské cykly, mzdy a ceny v ekonomice, kapitálový trh, zaměstnanost a nezaměstnanost, překážky při exportu a importu, daňové zatížení podniku, apod. (Mallya, 2007).

Vzhledem k cíli práce budou analyzovány tyto faktory:

- Hrubý domácí produkt
- Úroková míra
- Inflace
- Míra nezaměstnanosti a průměrná mzda
- Daňové zatížení
- Náklady
- Spotřebitelské ceny

Sociální a demografické faktory

Sociální faktory jsou asi tou nejsnáze identifikovatelnou součástí PEST analýzy. Tyto faktory odrážejí vývoj ve společnosti. Tato oblast je důležitá zejména pro podniky podnikající v oblasti prodeje koncovým spotřebitelům. Faktory poukazují na současné trendy v populaci např. stárnutí obyvatelstva, postoje obyvatelstva, příjmy a životní náklady, životní styl a životní úroveň obyvatelstva, stav vzdělání apod. Pokud podnik dokáže tyto faktory správně analyzovat, může tak dobře reagovat na vzniklé změny a svou nabídku přizpůsobit (Sedláčková, Buchta, 2006).

Sociální faktory mohou zřetelným způsobem ovlivňovat poptávku po zboží a službách, ale i nabídku - preference volného času před prací apod. (Mallya, 2007).

Vzhledem k cíli práce budou analyzovány tyto faktory:

- Počet obyvatel
- Spotřeba potravin

Technologické faktory

Změny v oblasti technologie, technického rozvoje a inovace se stávají nezbytné pro podnik, ale také zahrnují mnoho rizik. Pokud nechce podnik ztratit kontakt se svými konkurenty v této oblasti, musí vynakládat mnohdy obrovské finanční prostředky na výzkum a vývoj. Podnik, ale do poslední chvíle neví, zda změny budou úspěšně zakončeny a jejich výstupy budou spotřebiteli akceptovány, aby zajistily návratnost investic.

Je třeba brát v úvahu jaká výše výdajů je věnována na výzkum a vývoj, podporu vlády na inovační činnosti, rychlost morálního zastarávání, nové pracovní metody, postupy a techniky, velikost nákladů přírodních zdrojů využívaných k určitým technologiím apod. (Mallya, 2007).

Legislativní faktory

Legislativní faktory se dotýkají každého podniku. Stát schvaluje řadu zákonů v podobě norem a vyhlášek, které jsou firmy povinny dodržovat a které také rozhodují o budoucnosti podniku.

Jsou to například daňové zákony, antimonopolní zákony, zákony na ochranu spotřebitelů, občanský zákoník, zdravotní a bezpečnostní zákon. (Sedláčková, Buchta, 2006).

Cílem analýzy není vypracovat vyčerpávající seznam těchto faktorů, ale nalézt a odlišit faktory, které budou mít pro podnik význam. Význam analýzy se zvětšuje především v souvislosti s velikostí podniku, jeho rozvojových schopnostech a jeho plánech (Sedláčková, Buchta, 2006).

Legislativní faktory budou analyzovány pouze vyhláškou Zákon o potravinách

1.6 Analýza oborového prostředí (Mikrookolí)

Konkurenční okolí mnohdy nazývané mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. A úkolem této analýzy je odhalit příležitosti a ohrožení pro firmu, které pak využívá ke prospěchu a nebo pro zmírnění dopadu na firmu. Zjištěné negativní faktory by se měl podnik snažit co nejdříve odstranit. Při analýze oborového prostředí k vytváření vhodné strategie, různí autoři doporučují oblasti, na které se má podnik zaměřit.

Analýza mikrookolí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. I podnik ve velmi atraktivním odvětví, se může působením konkurenčních sil ocitnout ve vážných potížích (Sedláčková, Buchta, 2006).

Pro zmapování oborového okolí bude použit Porterův model pěti konkurenčních sil, který je využívaným analytickým nástrojem pro vytvoření obrazu odvětví.

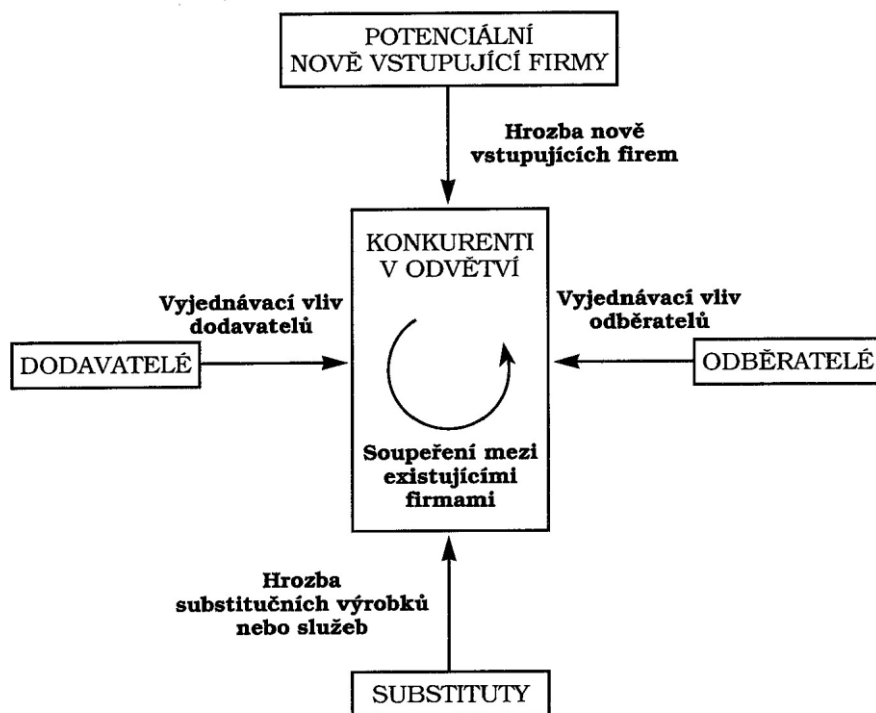
1.6.1 Porterův model pěti sil

Základem formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu s jeho prostředím. I když podstatné prostředí je velmi široké a obsahuje sociální a ekonomické vlivy, hlavním prostředím pro podnik je to, ve kterém soutěží. Složení odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry. Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležité hlavně v relativním smyslu, protože působí na všechny firmy v odvětví. Důležitá je však rozdílná schopnost firem vyrovnat se s těmito vlivy (Porter, 1994).

Dle Portera (1994) je význam konkurence v odvětví závislý na těchto pěti základních konkurenčních silách:

1. Vyjednávací vliv dodavatelů
2. Hrozba substitučních výrobků nebo služeb
3. Vyjednávací vliv dodavatelů
4. Hrozba nově vstupujících firem
5. Soupeření mezi firmami v odvětví

Obrázek 1.3. Hybné síly konkurence v odvětví



SCHEMA 1-1 Hybné síly konkurence v odvětví

Zdroj: Porter, M. 1994. str. 4

1.6.2 Soupeření mezi existujícími firmami

Soupeření mezi existujícími firmami bývá nejsilnější z konkurenčních sil. Velikost konkurenční síly je závislá na energii, kterou konkurenční firmy vynakládají, aby získaly lepší tržní pozici. Podniky se snaží ze všech sil o získání lepší pozice nad soupeři a současně se snaží o zachování dosažené pozice na trhu (Sedláčková, Buchta, 2006).

Konkurenční boj mívá mezi rivaly různou řadu forem a intenzitu. Existuje mnoho faktorů, které mají vliv na velikost rivality mezi konkurenty. Mezi obvyklé faktory patří počet a velikost konkurentů v okolí (Sedláčková, Buchta).

Čím je větší počet konkurentů, tím je větší pravděpodobnost vytvoření nových strategických tahů. Pokud nenastanou výrazné rozdíly ve velikosti zdrojů a kvalitě jednotlivých podniků, bude malá pravděpodobnost, že jeden z nich zvítězí v konkurenčním boji a ovládne trh (Sedláčková, Buchta, 2006)

Míra růstu trhu

Trhy s rychlejším růstem bývají provázeny menší rivalitou a podniky, které mezi sebou soupeří tak mohou dosáhnout svých cílů prostřednictvím rostoucí poptávky. A proto se podniky snaží využívat všechny zdroje, aby udržely krok s poptávkou.

Vysoké fixní náklady

Rivalita konkurentů nastává u kapitálově náročných odvětví s vysokými fixními náklady s nezbytným zapojením a plným využitím kapacit. K rivalitě většinou dochází u oslabení poptávky, kdy podniky jsou nuceny použít slevy a jiné taktiky pro podporu prodeje. Například letecký průmysl.

Diferenciace produktů

Jedná se o situace, kdy jsou výrobky málo odlišné a kupující mohou snadno přecházet od jednoho konkurenta k druhému a tímto zvětšovat konkurenční boj (Sedláčková, Buchta, 2006).

Hrozba substitučních (nových) výrobků nebo služeb

Substitučními výrobky jsou statky, které se ve spotřebě vzájemně nahrazují. Hrozbou substitutů je ohrožen zejména potravinářský průmysl. Pokud cena původního výrobku bude příliš vysoká, kupující nahradí tento výrobek substituty, které vytváří cenový strop.

„Ohrožení substitucí může nabývat různých forem: substituce produkt místo produktu, substituce potřebného novým produktem nebo službou, která učiní existující produkt nebo službu nadbytečnou, obecná substituce nastává v okamžiku, kdy produkty nebo služby soutěží o poptávku“ (Johnson, Scholes, 2000, s. 105).

Konkurenční síla z hrozby substitučních výrobků vyplývá z několika faktorů:

Ceny substitutů - výše cen substitutů limitují podniky při vytváření cen. Tyto ceny pak omezují zisky podniků v odvětví.

Diferenciace substitutů - dává možnost kupujícím porovnávat kvalitu, cenu a výkon. Výše nákladů na změnu - kolik nákladů musí kupující vynaložit, jestliže by chtěl přejít na substitut. Mezi obvyklé náklady přechodu patří pořízení dostačujícího vybavení pro úpravu substitutů. Typickým příkladem je úprava automobilu z benzínu na propan-butan (Sedláčková, Buchta, 2006).

Pokud podniky mají v blízkém okolí málo substitutů, mohou zvyšovat ceny a tím i zisk.

Hrozba nově vstupujících firem

Ohrožení ze strany konkurentů záleží hlavně na vstupních bariérách do daného odvětví, což je spojeno s existencí a vlivem některého z následujících šesti faktorů. Kapitálová náročnost vstupu, dostupnost k distribučním kanálům, předpokládaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy, diferenciace výrobků. Přitažlivost trhu záleží zejména na vstupních a výstupních bariérách. Co se týče ziskovosti, je nejpřitažlivější trh, jehož vstupní bariery jsou vysoké a výstupní nízké, poněvadž jen málo podniků může do odvětví vstoupit a neúspěšné podniky mohou trh bez problému opustit (Gresseová, 2010).

Vyjednávající vliv dodavatelů

Dodavatelé často rozhodují o úspěchu či neúspěchu podniku. Každý podnik má mnoho dodavatelů. Silní dodavatelé mohou působit jako hrozba, pokud dokážou zvyšovat ceny a podnik tak musí dané zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Proto se podniky snaží dodavatele odlišovat, ale existují obory, kdy nelze dodavatele změnit a tak roste jejich vyjednávací síla (Dedouchová, 2001).

Podle Michaela Portera jsou dodavatelé silnější v následujících případech (Dedouchová, 2001):

- pokud výrobky, které dodavatelé prodávají, mají málo substitutů

- když mikrookolí, ve kterém ekonomický subjekt podniká, není pro dodavatele důležité, v takovém případě existence dodavatelů na tomto mikrookolí nezávisí, dodavatelé tak mají malý motiv snižovat ceny nebo zlepšovat kvalitu
- pokud jsou dodavatelé natolik diferencovaní, že je pro podnik nákladné přejít od jednoho dodavatele ke druhému, v takovém případě je podnik závislý na daném dodavateli a není schopen proti tomu cokoli udělat
- mohou-li dodavatelé pohrozit vertikální integrací mířící do daného mikrookolí, podniku přímo konkurovat a navyšovat tak ceny.

Vyjednávající vliv odběratelů

Pozici firmy na trhu velmi ovlivňují změny chování zákazníků, požadavky na kvalitu, dodací podmínky, dodržování termínu a jiné. *„Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici především tehdy, jestliže: zákazník je velkým, případně významným zákazníkem, zákazník může celkem snadno předjít ke konkurenci, zákazník má k dispozici potřebné tržní informace, zákazníci jsou velmi citliví na cenové změny“* (Keřkovský, Vykypl, 2002, s. 46). Jakou pozici bude mít firma na trhu, ovlivňuje také počet odběratelů, poněvadž odběratelé tvoří poptávku a jejich změna má vliv na změnu ceny, kterou mohou firmy požadovat za svou produkci.

Podle Michaela Portera (1994) mají zákazníci větší sílu za těchto podmínek (Dedouchová, 2001):

- a kupujícími je malý počet velkých podniků, takové podmínky vedou k dominantnímu postavení kupujících
- nakupují-li kupující ve velkém množství, za takových podmínek mohou kupující využít své kupní síly a působit na snížení ceny
- když si kupující mohou při objednávkách vybírat mezi organizacemi s nízkými cenami a tak způsobují, že prodávající organizace stojí proti sobě a snižují ceny
- jestliže je ekonomicky uskutečnitelné, aby kupující mohli nakupovat od několika organizací najednou.
- mohou-li kupující pohrozit, že si své vstupy začnou vyrábět sami a dosáhnout tak snížení cen.

Závěr Porterova modelu

Těchto pět pohyblivých faktorů rozhoduje o zisku odvětví, protože mají vliv na ceny, náklady a potřebné investice organizace v odvětví, což jsou hlavní složky k návratnosti vložených finančních prostředků (Lednický, 2006).

K získání lepších výsledků by si měli manažeři provádějící analýzu klást následující otázky:

- 1. Které jsou klíčové síly, působící v našem odvětví?*
- 2. Které jsou další, ne tak viditelné faktory, jež ovlivňují konkurenční síly?*
- 3. Je pravděpodobné, že se konkurenční síly změní? A pokud ano, tak jak?*
- 4. Jak můžeme ovlivnit jednotlivé síly v náš prospěch?*
- 5. Můžeme zvětšit svou sílu vůči našim dodavatelům a odběratelům?*
- 6. Můžeme snížit velikost konkurenčního boje v rámci odvětví?“ (Košťán, Šuleř, 2002. s. 44).*

Souhrnné působení těchto pěti sil určuje intenzitu konkurence v daném odvětví. Síla působení těchto pěti faktorů je v každém odvětví odlišná a neustále se mění s vývojem odvětví. Změna v jedné z pěti sil může mít podstatný vliv na vývoj jiných sil a proto je důležité je neustále sledovat (Sedláčková, Buchta, 2006).

1.7 Analýza konkurence

Aby podnik mohl určit svou konkurenční pozici, je nutné provést analýzu konkurence a s ní spojenou analýzu konkurenčních sil. Zahrnuje analýzu všech informací o konkurenci, které jsou důležité pro vlastní rozhodování podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Je důležité, aby podnik vytipoval současné, ale i potenciální konkurenty a určil jejich konkurenční profily a odhadl tak jejich reakce.

Základní kroky analýzy (Sedláčková, Buchta. 2006):

- Identifikovat současné a potenciální konkurenty jejich poslání, srovnatelnost (nahraditelnost) produktů, další podniky, které jsou svázány s odvětvím. Časté omyly jsou: přecenění stávající konkurence a nevěnování pozornosti potenciálním konkurentům, ignorace malých nebo zahraničních konkurentů, jsou přehlíženy nebo špatně interpretovány různé signály apod.
- Vypracovat konkurenční profil konkurentů zhodnotit jejich cíle (růst tržního podílu, udržování a obranu stávajícího tržního podílu, snižování tržního podílu při odchodu z trhu), představy, strategické záměry (být lídrem, udržovat pozici, posunout se vpřed, překonat určitého konkurenta atd.), výhody, zdroje, schopnosti, nákladové postavení konkurentů (nákladové řetězce) apod.
- Předpověď pravděpodobné reakce konkurentů bude-li odvetná, je ideální rozhodnout se pro takovou strategii, na kterou konkurenti nemají vzhledem ke své situaci (např. finanční, zdrojové apod.).

1.7.1 Vlivy okolního prostředí na konkurenci

Šuleř (2003) uvádí, že hlavní konkurenti mohou být analyzováni z pohledu hlavních trendů prostředí a konkurenčních sil. Jednou z metod je analýza vlivu prostředí na konkurenci, která je vyjádřena v tabulce 1.1.:

Cílem konkurenční analýzy je vytvořit informační bázi, aby mohla předvídat pravděpodobné reakce konkurentů.

Tabulka 1.1. Analýza vlivu okolního prostředí na hlavní konkurenty

VÝZNAMNÉ EXTERNÍ VLIVY	KONKURENTI		
	A	B	C
Délka technologického cyklu	++ Výsledky z oblasti výzkumu a vývoje (V/V)	-- Nejnižší investice do V/V a nejnižší podíl na trhu	+ Dlouhodobé výsledky z oblasti V/V srovnatelný podíl
Reakce na požadavky zákazníka	++ Centrální plánování výrobků	-- Různé výrobky z jednotlivých SBU's ¹	++ Centrální plánování výrobků
Přístup k dodávkám a dovednosti na mezinárodním trhu	- Systém centralizovaného zadávání zakázek	+ Široká síť provozních jednotek	-- Systém centralizovaného zadávání zakázek Zajištěno zaměstnanci dané země

Zdroj: vlastní zpracování (Johnson, Scholes, 2000)

1.8 SWOT analýza

SWOT analýza je souhrnným nástrojem rekapitulace, shrnutí a přehled předchozích analýz.

Analýzu SWOT řadíme mezi základní metody strategické analýzy pro její spojující charakter získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků. Z této charakteristiky vyplývá, že SWOT analýza využívá informace a data získané během

¹ SBU Strategic business unit

hodnocení a analýzy podniku nebo na základě dílčích analýz jednotlivých oblastí (Grasseová, 2010).

SWOT analýza je zkratkou anglických slov:

- **Strength** (silné stránky),
- **Weaknesses** (slabé stránky),
- **Opportunities** (příležitosti ve vnějším prostředí),
- **Threats** (hrozby z vnějšího prostředí).

Silné stránky

Jedná se o pozitivní faktory, zkušenosti, vedoucí k úspěšné činnosti, které umožňují podnikům získat konkurenční výhodu na trhu. Jsou to dovednosti a schopnosti, které zvýhodňují firmu před konkurencí. Jedná se například o polohu podniku, kvalifikované zaměstnance, finanční rezervy atd.

Slabé stránky

Firma se na základě slabých stránek stává méně konkurenceschopnou. Jedná se o negativní faktory vedoucí k nižší výkonnosti podniku. Například zastaralá technologie, překročené úvěry atd.

Příležitosti

Jedná se o současné nebo budoucí podmínky v prostředí podniku, které jsou příznivé pro výstupy podniku. Například změny v zákonech, uvedení nové technologie, expanze na nové trhy atd.

Hrozby

Jedná se o současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které je nepříznivé pro současné nebo budoucí podmínky v okolí podniku. Jedná se o situace například vstupu nového konkurenta na trh nebo pokles zákazníků (Bělohávek, Košťán, Šuleř, 2006)

SWOT analýza identifikuje, jaká je současná strategie podniku a jaká jsou její specifická silná a slabá místa schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v okolí. Je také známa jako SWOT analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.(viz. obr. 1.4.). Původně byla analýza sestavena ze dvou analýz. A to analýzy SW a OT.

Analýza OT vyjadřuje příležitosti a hrozby, které přicházejí z vnějšího okolí podniku a to z makrookolí i z mikrookolí. Po důkladné analýze OT následuje SW analýza, která se týká vnitřního prostředí podniku (Jakubíková, 2008).

Obrázek 1.4. SWOT matice

	Slabé stránky (W) 1,... 2,...	Silné stránky (S) 1,... 2,...
Příležitosti (O) 1,... 2,...	WO strategie „ HLEDÁNÍ “ (překonání slabé stránky využití příležitosti)	SO strategie „ VYUŽITÍ “ (využití silné stránky ve prospěch příležitostí)
Ohrožení (T) 1,... 2,...	WT strategie „ VYHÝBÁNÍ “ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „ KONFRONTACE “ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Tichá, I.; Hron, J., 2002. s. 119

kombinace čtyř nosných prvků SWOT analýzy umožňuje vytvořit řadu vhodných strategií

Strategie SO = strategie využití (strategie „max – max“)

Tato strategie je ofenzivní strategie, která používá ofenzivní přístup z pozice síly. Je až agresivně růstově orientovaná

Strategie WO = strategie hledání (strategie „max – min“)

Tato strategie radí překonat slabé stránky prostřednictvím maximalizace příležitostí. Klade důraz na výrazné změny podniku, často bývá spojována s metodou turnaround.

Strategie ST = strategie konfrontace (strategie „min – max“)

Tato strategie radí v čas identifikovat hrozby a přeměnit je pomocí silných stránek v příležitosti. Výsledkem pak je diversifikační strategie

Strategie WT = strategie vyhýbání (strategie „min – min“)

Tato strategie radí minimalizovat hrozby i slabé stránky (Sedláčková, Buchta, 2006).

Po dokončení SWOT analýzy mohou manažeři posoudit současnou pozici organizace a provést změny, které lépe připraví organizaci na budoucnost. Mohou také porovnat externí příležitosti a hrozby s interními přednostmi a nedostatky (Bělohávek, Košťán, Šuleř, 2006).

2 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Firma XY, spol. s r.o. působí v pekařském oboru již 20 let, ve kterém je velmi tvrdá konkurence. Své aktivity provozuje po celém Moravskoslezském kraji.

2.1 Historie a vývoj firmy

Společnost XY spol. s r. o. vznikla na podzim roku 1991 a v roce 1992 byla uskutečněna první přestavba a upekl se první chléb. Prvním zařízením byla klasická parní pec, ve které se topilo dřevem a uhlím. Začátky společnosti byly velmi těžké, přesto společnost pomalu rostla, rozšiřovala sortiment, tím i základnu spokojených odběratelů a na trhu zaujímala tak stále pevnější místo.

V roce 1995 se společnost rozrostla na dvojnásobek o nové výrobní, expediční a skladovací prostory a tím pokryla stále rostoucí poptávku. O pět let později byla započata další etapa rozšiřování o další výrobní prostory a skladová sila na mouku. Dostatek expedičních kapacit tak společnosti umožnil zvětšovat se po celém regionu. Společnost tím mohla začít oslovovat zákazníky s nabídkou spolupráce a to nejen z řad drobných živnostníků, ale i nadnárodních a domácích řetězců.

Poslední etapa modernizace a intenzifikace byla provedena v roce 2009 dostavbou nové expedice, která je založena na plně progresivním způsobu řízení a expandování.

Důležitým mezníkem pro budoucí vývoj společnosti bylo strategické rozhodnutí vybudování vlastních sítí specializovaných prodejen. První vlastní a také největší prodejna byla otevřena v roce 2007. Koncem roku 2011 společnost vlastnila již 15 prodejen (Interní zdroje firmy XY)

2.1.1 Současnost firmy

V dnešní době společnost náleží mezi významné pekárny v Moravskoslezském regionu. V minulém roce společnost získala dotaci z Evropské Unie z programu na

Rozvoj - Výzva III. na pořízení dvou nových moderních linek, které společnost technologicky posunou o krok napřed. A také rozšířila pekárenskou výrobu o cukrárenskou. Denně společnost vyrábí okolo 180 druhů produktů ve třísměnném nepřetržitém provozu a zaměstnává okolo 212 lidí z širokého okolí. Mimo svých prodejen, zásobuje obchodní síť odběratelů, která v současnosti tvoří více jak 650 firem z oblasti nadnárodních řetězců, středních či drobných živnostníků v Moravskoslezském regionu.

2.1.2 Cíle firmy

Mezi hlavní cíle všech činností společnosti spol. s r.o. patří maximalizování spokojenosti odběratelů s kvalitou, sortimentem výrobků a poskytovanou službou. Velký důraz je kladen na konečný výsledek, který pro firmu znamená vyrobit a předložit konečnému spotřebiteli pečivo čerstvé, ve velmi vysoké kvalitě a v požadovanou dobu. Pro zabezpečení tohoto cíle jsou každoročně investovány značné prostředky do obnovy a rekonstrukce výrobních prostor, technologie společnosti a nákupu nových dopravních prostředků. Významné zlepšení hygienických podmínek výroby umožnilo firmě získat certifikát systému zdravotní nezávadnosti výroby HACCP² od mezinárodní certifikační společnosti Bureau Veritas Certification.

2.1.3 Organizační struktura firmy

V současné době je hlavním předmětem podnikání společnosti výroba a prodej pekařských a cukrářských výrobků za účelem dalšího prodeje. Společnost je rozdělena do několika útvarů, které jsou ve společnosti zastoupeny. Na nejvyšším stupni je majitel společnosti, který také plní funkci jednatele. Pod ním jsou umístěny jednotlivé útvary. Jedná se o útvar ekonomický, obchodní, mzdový, vedoucí výroby, technický, vedoucí objednávkové kanceláře, vedoucí autodopravy, manažer firemních prodejen, nákup

² HACCP - Hazard Analysis Critical Control Points

surovin, údržba, technik IT, Technolog a obchodní zástupce PATT³. Vedoucí těchto úseků jsou přímými nadřízenými zaměstnanců, kteří pracují v těchto úsecích (viz. Příloha č. 1).

Počet zaměstnanců se v průběhu let ve společnosti měnil a v současnosti je zde zaměstnáváno 114 zaměstnanců na provozu, 56 na prodejnách a 42 v autodopravě. Věkový průměr zaměstnanců je okolo 38 let (Interní dokumentace firmy XY).

Podnikové prodejny

Společnost, jak už je uvedeno výše, v současnosti disponuje celkem 15 vlastními prodejnami, které jsou rozmístěny po celém Moravskoslezském kraji. (viz příloha č. 2)

Internetové stránky

Společnost, spol. s r.o. vlastní webové stránky, které jsou zaměřeny na poskytování informací o společnosti. Na webových stránkách se nachází veškerá nabídka produktů i s fotografiemi, informace o pekárně, o umístěných vlastních prodejnách, jsou zde prezentováni i obchodní partneři společnosti.

Pekárna, spol. s r.o. vydává pravidelný dvouměsíčník pod názvem „Pekařské noviny“. Noviny jsou určeny pro zaměstnance, ale také i širokou veřejnost. V novinách se čtenáři dozví o nových produktech společnosti, procesech výroby a budoucích plánech. Pekařské noviny jsou poskytovány zdarma jak ve vlastních prodejnách, tak v samotné pekárně.

2.1.4 Nabídka výrobků a služeb

Společnost disponuje širokou sortimentní škálou, a své produkty rozváží po celém Moravskoslezském kraji. Celý sortiment je rozdělen do osmi hlavních skupin.

Rozdělení produktů:

➤ Chléb

³ PATT – v překladu znamená P – stálá, A – připravenost k dopékání, T – výrobků z těsta po celý, T- den

Pekárna peče chleby, které mají různou gramáž a prodávají se v balené a v nebalené formě. Produkty patřící do této skupiny jsou Finský chléb, Toustový chléb a mnoho dalších.

➤ Běžné pečivo

Jde o produkty vyráběné v největším počtu. Například rohlíky, pletýnky, večky, bagety a jiné.

➤ Jemné sladké pečivo

Tato skupina výrobků není vyráběna v tak velkém objemu jako chléb a běžné pečivo, ale přesto prodej v důsledku vyšších cen vytváří velký podíl na zisku. Do této skupiny patří koláčky, záviny, vánočky, buchty a jiné.

➤ Třené pečivo

Produkty z třeného těsta mají podobné vlastnosti jako jemné sladké pečivo. Zde se nachází produkty jako je biskupský chléb, bábovka, ořechovník a jiné.

➤ Trvanlivé pečivo

Do této skupiny patří linecké rohlíčky s marmeládou, polomáčené sušenky kokos, vanilka, natural cookies a jiné.

➤ Mražené pečivo pro rozpékací pece

Jde o produkty, které se prodávají v mražené podobě nebo také v polopečené podobě. Produkty se pak dopékají v místě prodeje. Jde o speciální metodu pečení pečiva. Mezi mražené produkty patří sladké, běžné a listové plundrové pečivo, a mezi polopečené produkty - chleby. Produkty jsou zákazníkovi podávány přímo po dopečení - hned čerstvé.

➤ Výrobky PRO-FIT

Jedná se o speciální skupinu, v jejímž rámci se vyrábějí výrobky zdravé výživy. Výběr je ze širokého sortimentu, který představuje pečení převážně z žitné mouky, s obsahem cereálií a rozmanitých semen. Mezi produkty patří moskevský chléb, slunečnicový chléb, zrněný rohlík a jiné.

➤ Sezónní pečivo

Produkty spadající do skupiny sezónní pečivo jsou vyráběny při významných událostech jako jsou svátky Vánoce, Velikonoce. Zde patří cukroví, linecké cukroví, velikonoční beránek a další.

Rozvoz výrobků

Pekárna rozváží své produkty vlastní dopravou. Produkty jsou rozváženy po celém Moravskoslezském kraji, začínaje od malých prodejen až po obchodné řetězce. Při větším odběru specializovaných produktů firma nabízí možnost objednání přímo v pekárně.

Služby

Mezi služby společnosti patří prodej mražených - polopečených výrobků. Společnost svým odběratelům poskytla k rozpékání produktů své firemní pece, na kterých je pečivo dopékáno do konečné prodejní podoby. Pece jsou odběratelům poskytnuty bezplatně na dobu určitou pod podmínkou odběru produktů pekárny. Výhodou je stálá čerstvost produktů nabízených konečným zákazníkům

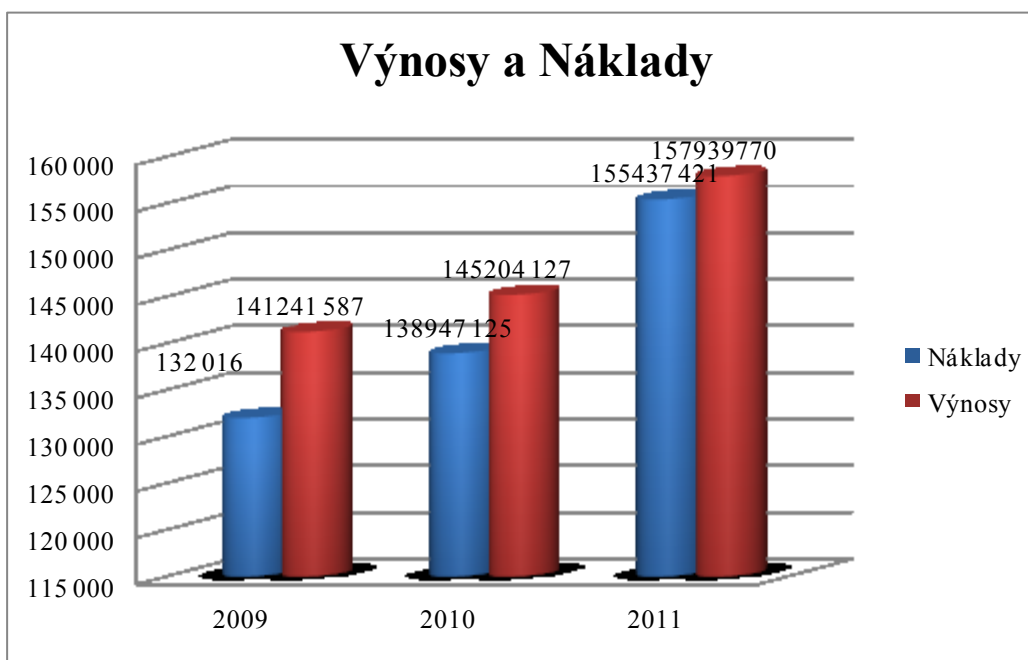
2.1.5 Postavení na trhu

Vývoj hospodaření firmy je znázorněn za poslední tři účetní období a to od roku 2009 - 2011. Náklady a výnosy firmě XY, spol. s r.o. rok od roku rostou. Důvody růstu nákladů byly investice do neustálého rozšiřování pekářenských prostorů a zřizování nových prodejen. Náklady se také navyšovaly i z důvodu neustále rostoucích cen pohonných hmot, energie a surovin potřebných pro samotnou výrobu. Přestože rostly náklady, tak každoročně docházelo i k nárůstu výnosů, které rostly zejména díky výnosům ve stálých i nově vybudovaných prodejnách a rozšířením spolupráce o nové odběratele. V neposlední řadě mělo na růstu výnosů vliv i navýšení cen u výrobků

Tabulka. 2.1. Náklady a výnosy v letech 2009 – 2010 v tisících

Rok	2009	2010	2011
Náklady	132 016 460	138 947 125	155 437 421
Výnosy	141 241 587	145 204 127	157 939 770

Graf 2.1. Výnosy a náklady v letech 2009 – 2011 (v tis.)



Zdroj: vlastní zpracování, interní dokumentace firmy

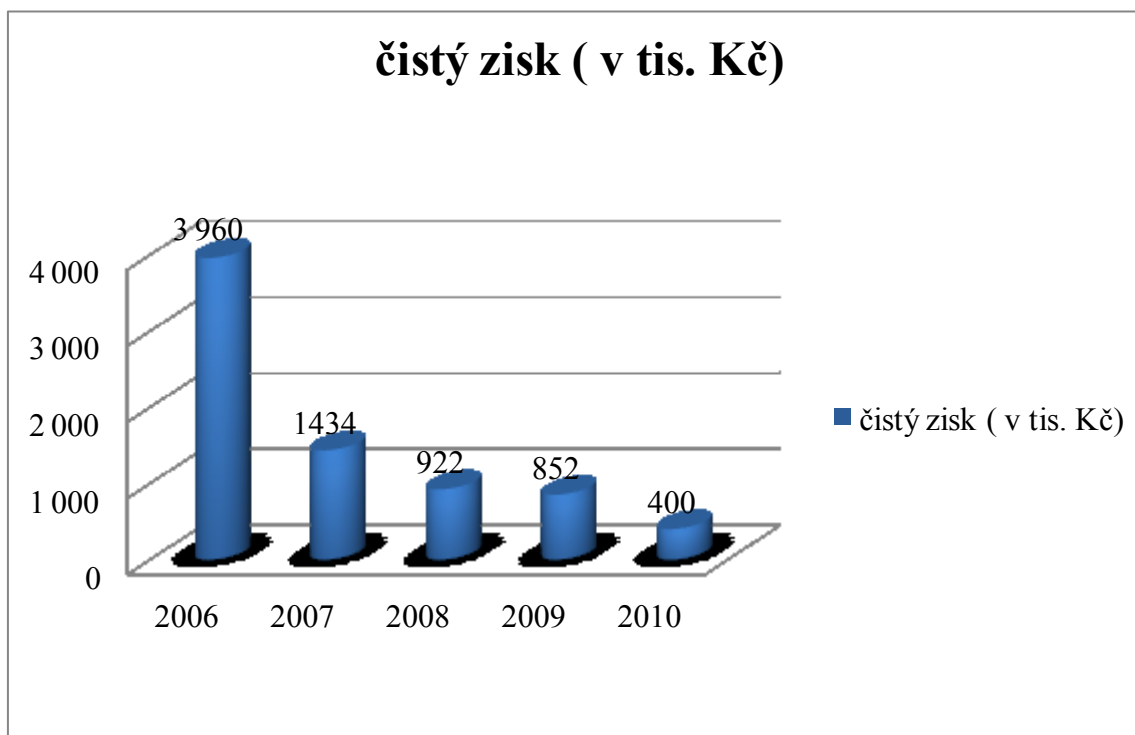
V grafu 2.2. je zobrazen výsledek hospodaření (čistý zisk) za rok 2006 - 2010 a který vypovídá, o výrazném poklesu HV v roce 2007 o 2 256 tis. Kč. Pokles ukazatele byl z důvodů výstavby pekářenských prostorů a budování prvních vlastních prodejen, která vyžadovaly obrovské finanční náklady. Přes veškeré tyto investice do nových prodejen, rozvoje pekárny a růstu vstupních nákladů si firma XY, spol. s.r.o. dokázala udržet výsledky hospodaření v kladných číslech.

Tabulka. 2.2. Vývoj výsledku hospodaření v letech 2006 – 2010 (v tisících Kč)

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Čistý zisk/ v tisících	3 960	1 434	922	852	400

Zdroj: vlastní zpracování,

Graf 2.2. Vývoj výsledků hospodaření v letech 2006 - 2010



Zdroj: Vlastní zpracování, interní dokumentace firmy XY

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA FIRMY

3.1 Analýza makrookolí

Jestliže má společnost dobře reagovat na podmínky v okolí, musí mít přehled o podstatných faktorech. K identifikaci těchto faktorů nám poslouží PESTL analýza a její rozbor.

Ekonomické prostředí

Celkový stav ekonomiky ovlivňují různé faktory, které usnadní nebo i velice ovlivní dosahování strategických cílů firmy. Proto je důležitá znalost těchto faktorů pro odvození poptávky a odhadu na další období.

Z ekonomického prostředí jsou pro společnost důležité faktory - hrubý domácí produkt, úroková míra, inflace, míra nezaměstnanosti a mzda, výše spotřebitelských cen a náklady.

Tabulka 3.3. Hlavní makroekonomické ukazatele v letech 2007- 2011

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012/ predikce
Meziroční vývoj HDP v %	5,7	3,1	- 4,7	2,7	1,7	0,2
Meziroční vývoj inflace v %	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,2
Míra nezaměstnanosti v %, prům.	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0
Úrokové sazby z úvěrů nefinančním podnikům	4,85	5,59	4,6	4,10	3, 93	4,0

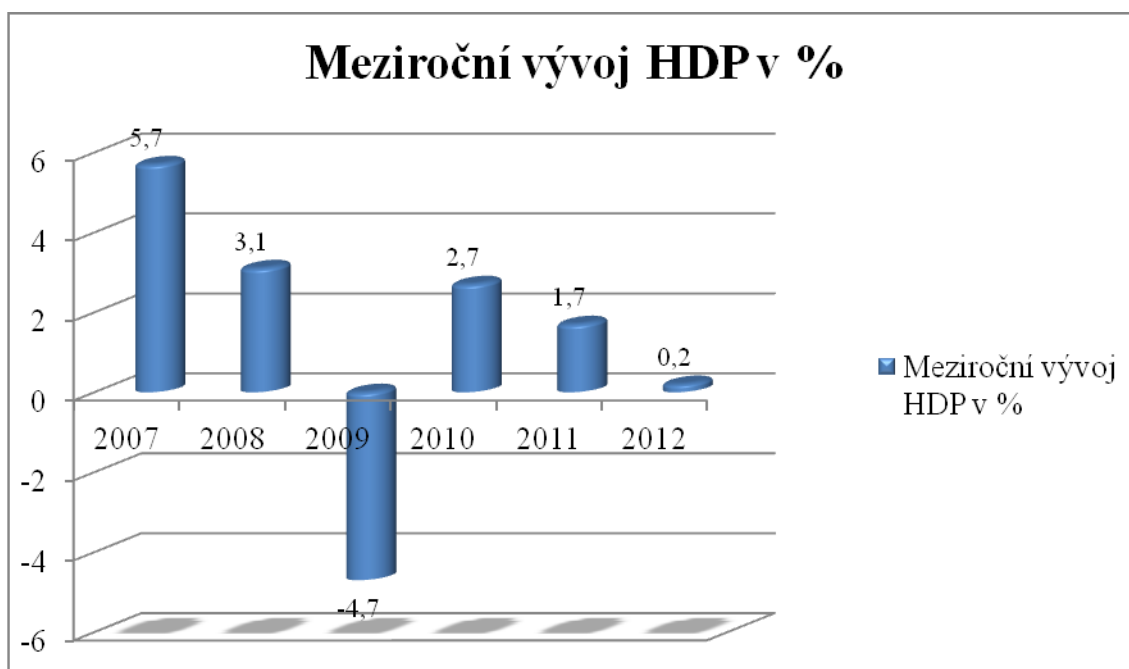
Zdroj: Vlastní zpracování, (ČSÚ)

Hrubý domácí produkt

HDP ukazuje velikost ekonomiky v dané zemi. Celková hodnota statků a služeb nově vytvořených v daném období (obvykle jeden rok) na určitém území.

Hrubý domácí produkt vzrostl ve 4. čtvrtletí meziročně o 0,5 %, ve srovnání s předchozím rokem naopak klesl o 0,3 %. Za rok 2011 vzrostl HDP o 1,7 %, přičemž v průběhu roku ztrácel na tempu. V průměru instituce očekávají, že v letošním roce vzroste HDP o 1,9 %. Pro rok 2012 se sice předpokládá zpomalení, přesto by však růst měl zůstat kladný a HDP by se mohl zvýšit o 0,8 %. V letech 2013 a 2014 by pak měl ekonomický růst mírně přesáhnout hranici 2 %. (Makroekonomická predikce, 2012)

Graf č. 3.3. Hrubý domácí produkt



Zdroj: Vlastní zpracování, Hrubý domácí produkt, 2012

Úroková míra

Firma XY, spol. s r.o. využívá k nákupu výrobního zařízení leasing, proto se ve své práci zaměřím pouze na úrokové sazby z úvěrů nefinančním podnikům.

Úroková sazba nefinančním podnikům od roku 2009 mírně klesala. Ke konci roku 2011 úroková míra stagnovala na 3,9 %. Stejně úrovně by měla dosáhnout i v průměru za celý rok 2012, pro rok 2013 se počítá s mírným nárůstem na 4,2 % (Makroekonomická predikce, 2012).

Inflace

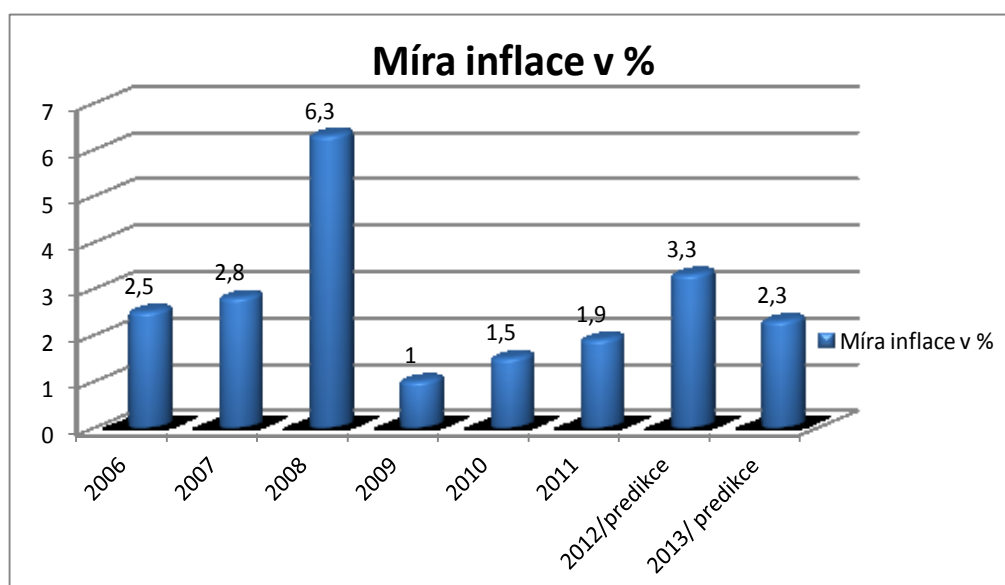
Inflace má určitý vliv na společnost a vyjadřuje všestranný růst cenové hladiny v čase.

Průměrná míra inflace se za posledních pět let pohybovala okolo 2 %. Výjimkou byl rok 2008, kdy míra inflace vzrostla na 6,3 %. V roce 2009 činila inflace 1,0 %, což byla hodnota výrazně nižší než v roce 2008. V níže uvedeném grafu je znázorněn proměnlivý vývoj inflace. V roce 2011 činila průměrná míra inflace 1,9 %, v současné době se míra inflace pohybuje na 2,2 %. Průměrná míra inflace by podle odhadů ministerstva financí měla v roce 2012 dosáhnout 3,3 % z důvodu navýšení DPH. V roce

2013 by měla průměrná míra inflace dosáhnout 2,3 % (Makroekonomická predikce, 2012).

Rostoucí inflací se firmě XY, spol. s r.o. zvyšují výrobní náklady z důvodů růstu cen surovin, pohonných hmot, ale také vyšší inflace zvyšuje hranici minimální mzdy a reálné mzdy. V následujícím grafu 3. 4. je znázorněn vývoj míry inflace v letech 2006 – 2013.

Graf 3.4. Inflace v letech 2006 – 2013



Zdroj: vlastní zpracování, (Míra inflace 2012)

Míra nezaměstnanosti

Podle posledních údajů ČSÚ byla průměrná míra nezaměstnanosti v České republice 8,6 % a byla o 0,4 % nižší oproti roku 2010. Pro následující roky se prognózuje pomalé zvyšování míry nezaměstnanosti, která by se měla pohybovat mezi 8,4 – 9,0 %, až v roce 2014 by měla mírně klesat (Makroekonomická predikce 2012).

Firma XY, spol. s r. o. působí Moravskoslezském kraji, kde se míra nezaměstnanosti pohybovala v roce 2011 kolem 11,3 %. Kraj patří mezi kraje České republiky, kde je míra nezaměstnanosti stále jedna z největších. Situace na trhu práce by měla v roce 2012 odrážet pomalý růst ekonomiky a vysokou nejistotu ohledně dalšího vývoje (Průměrná míra nezaměstnanosti od roku 1997, 2012).

Pro firmu XY s.r.o. ukazatel míry nezaměstnanosti sehrává svou roli. I když je nezaměstnanost vyšší je pro firmu stěžejní najít kvalifikované pracovníky, protože pekařský obor se v posledních letech potýká s nedostatkem kvalifikované pracovní síly, což představuje riziko pro další vývoj tohoto oboru. Vysoká nezaměstnanost může pro firmu naopak znamenat snížení poptávky po některých produktech v důsledku nedostatku finančních prostředků a také úsporám, ale nákup základních potravin by měl být zachován. V příloze č. 3. je zobrazen vývoj míry nezaměstnanosti v České republice a v Moravskoslezském kraji v letech 2005 – 2011.

Průměrná mzda

V roce 2011 stoupla průměrná měsíční nominální mzda v České republice o 2,2 % na 24 319,- Kč. Nízký přírůstek spolu s rostoucí spotřebitelskou inflací způsobil, že reálná mzda v České republice stoupla jen o 0,3 %. Rozdíl mezi vyšší průměrnou mzdou v podnikatelské sféře a nepodnikatelské sféře v roce 2011 zanikl. Tento mzdový vývoj vysílá pro firmu špatný signál o možnostech domácností utrácet, který se promítne na výdajích na spotřebu. Objem mezd a platů by se roce 2012 mohl zvýšit o 1,5 %, v roce 2013 pak o 2,6 % (Dubská 23. 4. 2012).

Moravskoslezském kraji v loňském roce dosahovala průměrná mzda 22 907,- Kč, v pekařském oboru činila okolo 16 095,- Kč. Mzda v pekařském oboru je jedna z nejnižších a to za práci sedm dní v týdnu a většinou v nočních směnách (Svaz pekařů 2012, ČSÚ-nejnovější údaje: Moravskoslezský kraj, 2012).

Spotřebitelské ceny

Spotřebitelské ceny v roce 2011 vstoupily o 1,9 %. Nárůst zapříčinily i zvýšené ceny potravin, mezi které spadaly i produkty firmy XY, spol. s r.o. Zdražení nezbytných věcí, které byly rychlejší než celková inflace, bylo nejvýraznější u potravin. Prudkému růstu cen došlo i u pekařských výrobků meziročně o 14 % (Vývoj ekonomiky ČR v roce 2011, 2012). Ceny potravin se celkově zvýšily o 4,6 % a celkově prodej potravin klesl o 1,2 % a jedná se o první meziroční pokles v časové řadě od roku 2001. Pro rok 2012 se očekává růst spotřebitelských cen okolo 3,3 %. Vývoj spotřebitelských cen bude významným způsobem ovlivněn změnami DPH. (Makroekonomická predikce, 2012)

Firma XY, spol. s r.o. podniká v oboru, který je jednou z energeticky nejnáročnějších potravinářských výrobníků, takže citlivě reaguje na jakékoliv zvýšení, jako jsou ceny energie, motorové nafty, ceny vstupních surovin, ale také DPH.

Tabulka. 3.4. Porovnání vstupních nákladů pro pekaře

Nákladová položka	Cena v Kč/srpen 2010	Cena v Kč/srpen 2011	Nárůst nákladů v %
Pšeničná mouka hladká speciál	4,50	8,20	82,22%
Pšeničná mouka chlebová	4,30	7,90	83,72%
Žitná mouka	4,80	8,90	85,42%
Grahamová mouka	5,10	9,10	78,43%

Zdroj: vlastní zpracování, porovnání vstupních nákladů srpen 2011

Daňové zatížení

Od roku 2012 vláda schválila zvýšení snížené sazby daně z přidané hodnoty, která činila 10 % na 14 %, toto zvýšení ovlivnilo i oddíl potravin kde spadají produkty pekárny. Zvýšení cen pravděpodobně sníží poptávku po určitých produktech. Od ledna 2013 se pak měla sazba sjednotit na 17,5 procenta. Nakonec se však vláda dohodla na zvýšení obou sazeb o jeden procentní bod, tedy ze 14 na 15 procent a z 20 na 21 procent (Zvýšení DPH, sazby z přidané hodnoty, 2012)

Pekařské produkty firmy XY, jsou zdaňovány sníženou sazbou, zvýšení této sazby má na firmu XY negativní dopad, protože se zvýší ceny produktů, a firma bude nakupovat dražší suroviny a tím se jí navýší výrobní náklady.

Náklady

Velmi negativní vliv na fungování firmy, XY spol. s r. o. mají narůstající provozní náklady, které rok od roku enormně rostou. Mezi rozhodující náklady při výrobě patří zejména cena elektrické energie a motorové nafty, které se projevují v cenách veškerých surovin a přípravků používaných pro pekářenskou výrobu. Cena pohonných hmot šla rapidně nahoru, celý rok se přírůstek ceny držel kolem 10 % a toto zvýšení mělo dopad na ceny konečných výrobků. (Dubská, 2012). V příloze 4. je uveden vývoj cen pohonných hmot v letech 1995 – 2011. Nárůst ceny energie pohonných hmot ovlivní dopravní náklady firmy, neboť ty se pohybují okolo 15 %.

Tab. 3.5. Přehled rozhodujících nákladů v letech 2007 - 2012

		2007	2008	2009	2010	2011	2012
Elektrická energie	index	181,6	195,8	213,34	208,18	214,3	233,5
Nafta motorová	Kč/l	28,67	31,74	26,10	30,57	34,01	36,8

Zdroj: Vlastní zpracování, Ročenka pekaře a cukráře 2012,

Sociální a demografické prostředí

Socio-demografické prostředí je jedno z důležitých faktorů ovlivňující firmu. Popisuje prostředí obyvatelstva a otázky s ní spojené, například životní styl, věk, pohlaví, finanční ohodnocení práce atp.

V dnešní době se čím dál více začíná prosazovat trend o zdravém způsobu života a s tím rostoucí zájem obyvatelstva o dodržování zdravého způsobu života. Lidé se více zajímají o složení jednotlivých výrobků a také více rozlišují mezi jednotlivými výrobky. Proto firma XY, spol. s r.o. na tuto změnu zareagovala a do svého výrobního programu zařadila širokou škálu výrobků z celozrnného pečiva, jakož to jednu ze současných možností zdravé výživy.

Podle ČSÚ byl v roce 2011 počet obyvatel České republiky 10 504,2 tisíce osob a z toho v Moravskoslezském kraji a jeho okresech žilo 1 230,5 tisíce osob. Podíl žen z celkového počtu obyvatel činil 628 466 a mužů 602 068. Tabulka 3.6 pod textem zobrazuje vývoj počtu obyvatel v letech 2007 – 2011. Největší a také nejdůležitější věkovou skupinou je skupina mezi 15 a 64 lety, která pro firmu XY, spol. s r.o. představuje potenciální zákazníky a která činí kolem 865 181 lidí (Kartous, 2012).

Tabulka 3.6. Vývoj počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji v letech 2007 - 2011

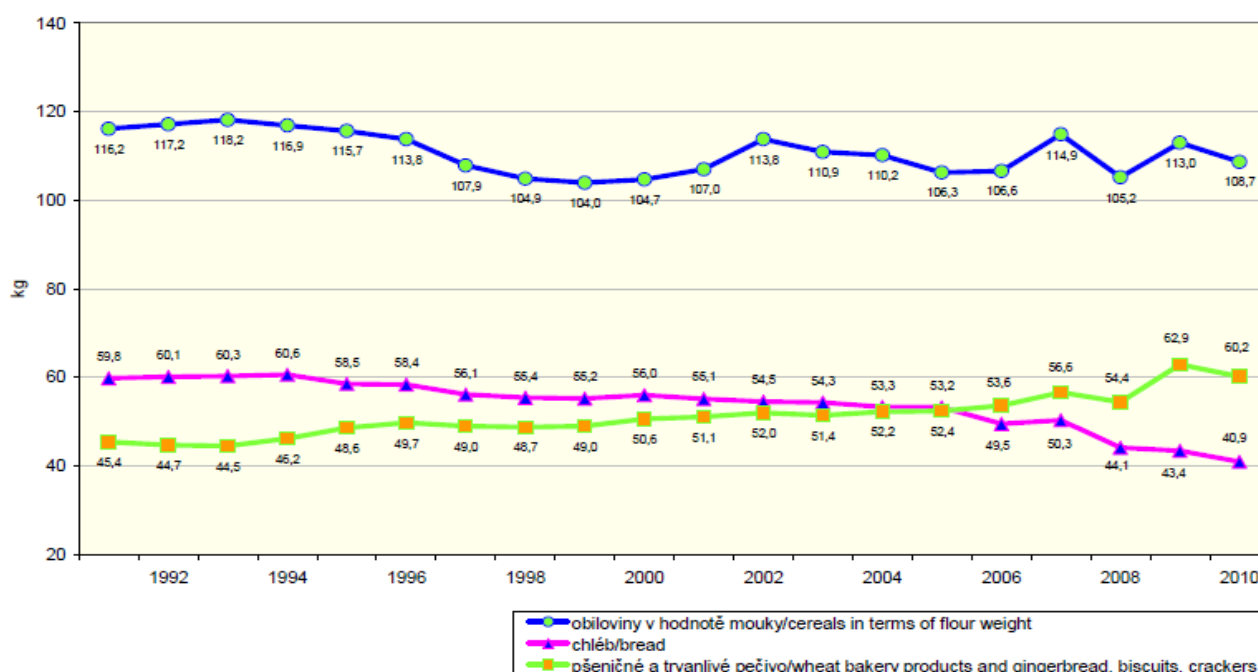
	2007	2008	2009	2010	2011
Počet obyvatel celkem (k 31. 12.2011)	1 249 897	1 250 255	1 247 373	1 243 220	1 230 534
muži	611 825	612 661	610 997	608 109	602 068
ženy	638 072	637 594	636 376	635 111	628 466

Zdroj: Vlastní zpracování, ČSÚ, 2012

ČSÚ uvádí, že se v posledním sledovaném roce v České republice vyrobilo celkem 652 025 tun pekařských výrobků, z toho chleba 289 tisíc tun, pšeničného pečiva

322 tisíc tun a trvanlivého pečiva 41 tisíc tun. Dále ČSÚ také konstatuje, že došlo k meziročnímu poklesu spotřeby pšeničné mouky a to o 3,1 kg. K největšímu poklesu došlo v kategorii chleba, kde z dlouhodobého průměru spotřeby 53,6 kg poklesla spotřeba na 40,2 kg, u pšeničného pečiva došlo k meziročnímu poklesu o 1,9 kg a to na 51,5 kg a trvanlivého pečiva o 0,8 kg na 8,7 kg. Důvodem poklesu šetření domácností na potravinách je přesun preferencí k levnějšímu pečivu a „diskontní ceny“ běžného pečiva v obchodních sítích. (Týř, 2012, Chrámek, 2012).

Graf 3.5 Spotřeba mouky a pekárenských výrobků v letech 1992 - 2010 (na obyvatele za rok)



Zdroj: Spotřeba potravin 2010, 2012

Legislativní faktory

Každá společnost musí dodržovat státem vydané zákony, směrnice, normy a vyhlášky, které firmy nalezou v Obchodním zákoníku, Zákoníku práce, Občanském zákoníku a Zákonu na ochranu spotřebitele, Zákonu o daních z příjmů a Zákonu o dani z přidané hodnoty, Zákonu o účetnictví.

V rámci legislativy se Firma XY, spol. s r.o. dotkne připravovaný zákon Ministerstva zemědělství, které připravilo na podnět profesního sdružení novelu

vyhlášky č. 333 zákona o potravinách, která ukládá za povinnost označovat výrobky dopékané z mražených polotovarů. Novela je předložena k notifikaci Evropské komisi.

V současné době se připravuje legislativní úprava zákona č. 395/2009 Sb. O významné tržní síle. Zrušení zákona o významné tržní síle a přenesení jeho ustanovení do zákona o ochraně hospodářské soutěže a také zákona o cenách se nachází v závěrečné fázi projednávání. Současně se zrušením zákona musí začít platit ustanovení zákona o ochraně hospodářské soutěže o cenách. V zákonech zůstanou některé důležité body, jako např. splatnost do 30 dnů, zákaz prodeje nakoupeného zboží za podnákupní ceny (Pekař a cukrář 1/2012-Dřízal).

Technologické prostředí

Technologické (inovační) prostředí souvisí s technickým rozvojem a také s vybaveností firmy. Technologie jde neustále dopředu, vyvíjejí se nové technologie, aby výroba byla co nejjednodušší, rychlejší a efektivnější. Firma se pomocí nových technologií snaží zvyšovat své konkurenční výhody, chce vyrábět a prodávat co největší množství výrobků s co největšími zisky. Proto se firmě vyplatí investovat do nových technologií.

Technologické vybavení firmy XY, spol. s r.o., je od založení postupně obnovováno. Na základě dostupných finančních prostředků se postupně modernizovala jednotlivá pracoviště jak výrobní tak prodejní. Investování do obnovy technologického zařízení zvyšuje produktivitu práce a také kvalitu a počet výrobků. Jak již bylo zmíněno, firma v roce 2011 požádala o dotaci z EU a na základě získané dotace uskutečnila investici do nových výrobních linek. Obě linky jsou obrovským přínosem. Díky modernizace se zvýší kapacita hodinového výkonu vyráběných produktů (Interní zdroje firmy).

3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterův model představuje kompletní pohled na konkurenční okolí firmy. Model poukazuje, jak může konkurence ovlivnit vývoj situace na trhu, naznačuje

chování tržních subjektů působící na jejich ziskovost. Pokud roste konkurence, firma vykazuje menší zisk, ale slábnoucí konkurence pro firmu znamená naopak větší zisk. Proto se každá firma snaží nalézt nové nástroje, které by zvýšily jich konkurenceschopnost.

Konkurenční rivalita v odvětví

Při neustálé se vyvíjejícím trhu musí firma XY, s.r.o. sledovat své konkurenty. Hlavními konkurenty jsou regionální firmy zabývající se pekařskou činností a obchodní řetězce.

Na trhu existuje mnoho malých, středních a velkých pekáren a mnoho z nich má v podstatě stejný sortiment, jelikož v pekařském oboru je velice obtížné vyrábět výrobky, které by nebyly napodobitelné konkurencí. Rozdílnost konkurentů je v použitých surovinách, v náplních, specifických tvarech a jiných vlastnostech. Proto se firma XY, spol. s r.o. musí snažit vyvíjet nové produkty, které zákazníci osloví ke koupi.

V dnešní době většina obchodních řetězců produkuje pekařské výrobky pod vlastní obchodní značkou. Hlavním cílem těchto řetězců je vyrábět za co nejnižší náklady, na základě kterých pak mohou vyráběné produkty nabízet za nízké ceny. Takto vyráběné výrobky ztrácejí na kvalitě, ale záleží jen na zákazníkovi, zda upřednostní výrobky méně kvalitní za výhodnou cenu nebo zda si připlatí za kvalitnější produkt.

Mezi konkurenční výhody firmy XY, s.r.o., bych uvedla dostatečnou a efektivní výrobní kapacitu, díky které může plnit požadavky svých zákazníků a také reagovat na potřeby trhu. A také inovace umožňuje firmě zachovat si náskok před konkurencí. Na základě nejnovějších technologických trendů a standardů se firma snaží neustále inovovat produkty a přizpůsobovat se jak k přáním, tak očekáváním zákazníků.

Další konkurenční výhodou firmy je nabízet výrobky v oblasti zdravé výživy, kde si zákazníci mohou vybrat ze širokého sortimentu, který představuje výrobky pečené převážně ze žitné mouky s obsahem cereálií a rozmanitých druhů semen.

Mezi konkurenty v Moravskoslezském kraji patří zejména tyto konkurenční pekárny: Penam a. s., J. L. N spol. s r.o., Pekaři a spol. s r.o., Hruška spol. s r. o., Otická pekárna, Pekárna Lomná spol. s r.o., Azpek spol. s r.o., Pekařství Boček, Rychvaldská pekárna. Fišer a synové s.r.o., pekárna Seval spol. s r.o., Semag s.r.o.,

Mezi obchodními řetězci jsou to zejména: Ahold, Kaufland, Tesco, Lidl, Hruška

Mezi hlavní konkurenty firmy XY, spol. s r.o. patří tyto společnosti:

- SEMAG spol. s r.o.
- J. L. N. spol. s r.o.
- Pekaři a spol., spol. s r.o.

SEMAG spol. s r. o.

Obchodní společnost byla založena v roce 1991 v Havířově. Společnost uskutečnila podnikatelský plán v oboru pekařské a cukrárenské výroby, nákupu a prodeje zboží. V současné době zaměstnává okolo 336 zaměstnanců. V roce 1998 společnost začala budovat obchodní síť vlastních prodejen. Ke konci roku 2011 společnost disponovala již 19 vlastními prodejny.

Hospodaření společnosti:

Vývoj společnosti v roce 2010 byl poznamenán jako u mnoha firem vysokým růstem vstupních cen surovin, energie a motorové nafty. Tyto zvýšené náklady se nepodařilo promítnout do prodejních cen, což zásadně ovlivnilo ekonomický vývoj společnosti. Ekonomické ukazatele byly také výrazně ovlivněny investičním rozvojem maloobchodních prodejen. V roce 2010 společnost vykazovala čistý zisk ve výši 210 tis. Kč, který byl oproti roku 2009 nižší o 7 666 tis. Kč (výroční zpráva společnosti).

Sortiment je rozdělen:

Pekařské výrobky (běžné pečivo, jemné pečivo, chleba, předpečené výrobky, smažené pečivo), cukrářské výrobky (zákusky, dorty, ozdoby, batulky), lahůdky (aspikové výrobky, obložené mísy, chlebičky), zdravá výživa.

Získané certifikáty a ocenění:

- Certifikát ISO 9001: 2001
- HACCP
- Ocenění KLASA (celkem 5 výrobků)
- Ocenění za Firemní web roku

J. L. N. spol. s r.o.

Společnost vznikla v roce 1992 v Opavě privatizací opavských závodů bývalého státního podniku Severomoravské pekárny a cukrárny. Na trhu se prezentuje pod značkou Slezská pekárna.

V současnosti společnost vlastní čtyři prodejny v Opavě. Zaměstnává okolo 175 osob a vyrábí 140 výrobků.

Od roku 2002 společnost provozuje internetový obchod s rozvážkovou službou, kde kromě svých produktů nabízí i jiné potravinářské výrobky.

Hospodaření společnosti

Ve srovnání s rokem 2009 došlo v roce 2010 ve společnosti k meziročnímu poklesu hospodářského výsledku o 7 558 tis. Kč, když hospodářský výsledek v roce 2010 vykazoval ztrátu ve výši 9 037 tis. Kč. V roce 2009 společnost vykazovala ztrátu ve výši 1 479 tis. Kč (výroční zpráva společnosti).

Sortiment je rozdělen:

Chlebové pečivo, běžné pečivo, jemné pečivo, trvanlivé pečivo a rozvoz vařených výrobků.

Získané certifikáty a ocenění:

- ISO 9001
- HACCP

PEKAŘI A SPOL. s r.o.

Společnost od roku 1991 patřila k provozovnám státního podniku Pekárny Ostrava. Následně se v rámci privatizace stala majetkem společnosti PEKAŘI a spol., spol. s r.o. Na trhu pekárenských výrobků patří tato pekárna k tradičním výrobcům a to především v oblasti běžného a jemného pečiva. Společnost zaměstnává okolo 155 zaměstnanců.

Hospodaření společnosti:

Společnost v roce 2010 dosáhla čistého zisku ve výši 1 140 tis. Kč. Pokles zapříčinila ztráta několika obchodních partnerů. Ztráty z odbytu se společnost snažila řešit

rozšiřováním vlastní obchodní sítě. Na celkovém růstu tržeb společnosti se podílí především trvale se zvyšující prodej nakupovaných výrobků a zboží, který plně pokrýl úbytek prodeje vlastních výrobků. Přes poměrně velký nárůst tržeb, došlo k poklesu dosažené přidané hodnoty, hlavně u produkce vlastních výrobků. V současné době společnost vlastní 6 prodeje (výroční zpráva společnosti).

Sortiment je rozdělen:

Chléb, běžné pečivo, jemné pečivo, trvanlivé výrobky, cukrárenské výrobky, polotovary (listové těsto, kynuté knedlíky plněné a další).

Získané certifikáty a ocenění:

- Certifikát HACCP

Srovnání firmy XY, spol. s r.o. s konkurencí (v tisících)

Tabulka 3.7. Srovnání firmy XY, spol. s r.o. s konkurencí

	Firma XY s. r. o.	J. L. N. s. r. o.	Pekaři a spol. s. r. o.	Semag s. r. o.
Počet společníků	1	3	4	3
Certifikáty	HACCP	HACCP ISO 9001	HACCP	KLASA ISO 9001 HACCP
Základní kapitál	100	3 147	2 100	3 500
Vlastní kapitál	20 496	5 523	12 242	27 166
Tržby 2009	103 620	107 119	60 235	161 252
Zisk 2009	852	- 1 479	1 390	7 876
Tržby 2010	153 000	106 697	51 418	148 017
Zisk 2010	400	- 9 037	1 292	210
Počet prodejen	17	4	6	19
Šíře sortimentu	180	140	110	140

Zdroj: Vlastní zpracování, webové stránky společnosti, Obchodní rejstřík

Srovnání konkurentů je možné provést i metodou analýzy vlivů okolního prostředí na hlavní konkurenty firmy.

Tabulka 3.8. Analýza vlivů okolního prostředí na konkurenty

Hodnocené faktory	Konkurenti		
	J. L. N. spol. s r.o.	Pekaři a spol. s r.o.	Semag spol. s r.o.
Certifikát	+	0	++
Tržby	–	–	++
Zisk	--	+	+
Prodejny	--	--	+
Šíře sortimentu	–	--	–

Zdroj: Vlastní zpracování

0 – shoda; ++ výrazně lepší; + o něco lepší; -- výrazně horší; - o něco horší

Z výše uvedené tabulky 3.7 je patrné, že společnosti vznikly během roku 1991 a 1992 z čehož vyplývá, že všechny společnosti na trhu působí již dvacet let. Za tu dobu získali mnoho bohatých zkušeností v pekařském oboru a vybudovali si dobrou image na trhu a na základě čehož za tu dobu získali stálé zákazníky.

Ze srovnávaných pekařských firem jsou jen firmy Pekaři a spol. s r.o. a J. L. N. spol. s r. o. členy podnikatelského svazu pekařů a cukrářů.

Následujícím srovnávacím faktorem jsou obdržené certifikáty. Všechny společnosti vlastní certifikát HACCP, až na J. L. N. s.r.o. a SEMAG s.r.o. které mají i certifikát ISO 9001. SEMAG s.r.o. má mimo těchto certifikátů má i značku KLASA. Získání certifikátu ISO je velice náročné, jak z finančního z tak časového hlediska. Ve firmě XY probíhají velké přestavby a rekonstrukce cíleně zaměřené ke splnění kritérií potřebných ke splnění požadavků Evropské unie pro získání certifikátu ISO.

Důležitým faktorem srovnání je základní kapitál společností. S největším základním kapitálem disponuje společnost J. L. N spol. s r.o. a SEMAG s r.o., které mají základní kapitál ve výši 3 147 tis. Kč, respektive ve výši 3 500 tis. Kč. Naopak s nejmenším základním kapitálem hospodaří firma XY, spol. s r. o.

Při srovnání dosažených tržeb v letech 2009 a 2010 z tabulky vyplývá, že k meziročnímu nárůstu tržeb došlo jen u společnosti XY, kde tržby meziročně vzrostly

o 49 380 tis. Kč. U ostatních společností došlo k poklesu tržeb. Největších tržeb v roce 2009 docílila společnost SEMAG s.r.o., když utržila za své výrobky 161 252 tis. Kč. V roce 2010 to byla společnost XY, když dosáhla tržeb ve výši 153 000 tis. Kč.

Při srovnání dosažených hospodářských výsledků můžeme konstatovat, že u všech firem došlo k meziročnímu poklesu hospodářského výsledku. V obou srovnávaných letech si nejhůře vedla společnost J. L. N. s.r.o., jejíž výsledky hospodaření byly ve ztrátě. Nejlépe si vedla společnost Pekaři a spol. s.r.o., která dosahovala nejvyšší zisk.

Při srovnávání vlastních prodejen jednotlivých konkurentů si firma XY spolu se SEMAGEM nejlépe. Obě disponují s poměrně velkým počtem vlastních prodejen. Nejméně vlastních prodejen má společnost J. L. N. s.r.o.

Posledním srovnávacím faktorem je šíře sortimentu. U tohoto kritéria si nejlépe stojí firma XY, která má o čtvrtinu širší sortiment než ostatní společnosti.

Hrozba substitučních výrobků

V pekařském oboru je velmi těžké zabránit substituci a také zajistit odlišnost výrobků. Za substitut se v dnešní době dají považovat výrobky z oblasti zdravé výživy např. müsli, extrudované výrobky a další., ale i bio potraviny, které jsou vyráběny z bio produktů, to znamená z produktů kontrolovaných ekologickým zemědělstvím. Některé pekárny do svého výrobního programu tyto produkty zařadily, ale ohrožení pekařských produktů ze strany těchto substitutů není nijak výrazné, protože náklady na výrobu zejména bio potravin jsou vysoké, což se v konečné fázi promítá i do ceny těchto výrobků.

Společnost XY, spol. s r.o. neuvažuje zařadit výroby z bio surovin, poněvadž výroba těchto výrobků je finančně nákladná, ale ve svém výrobním programu má výrobky zdravé výživy (PRO-FIT).

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Další silou Porterova modelu je hrozba potenciálních konkurentů. V České republice na trhu s pekařskými výrobky existuje velká řada zavedených a úspěšných

fírem, které mají vysoký podíl na trhu. Hrozbu pro Firmu XY, spol. s r.o. tvoří jak rozšiřování současné konkurence, tak i spojení jednotlivých pekáren, ale i vznik nových pekařských společností. Trh pekařských produktů může být přitažlivý pro potenciální zájemce. K této skutečnosti může vést to, že se jedná o výrobky stabilní a potřebné. V tomto odvětví se neprojevuje sezónnost ani módní trendy, přesto je velmi obtížné se na trhu uchytit. Vstup také na tento trh znesnadňuje i nesnadná diferenciacíe u základního běžného pečiva a získání obliby u zákazníků.

Velkou hrozbou pro Firmu XY spol. s r. o. představují obchodní řetězce, které do svých obchodů zavádějí vlastní výrobu pekářenského sortimentu, čímž omezují odebírání produktů od Firmy XY.

Vyjednávací síla dodavatelů

Spolupráce s dodavateli a jejich pozice vůči společnostem, patří mezi jednu z nejdůležitějších součástí při vytváření firemní strategie. Dodavatelé mohou do značné míry ovlivnit vývoj firmy a proto je pro firmu důležité zjistit možná rizika.

Firma XY, spol. s r.o. pro výrobu pekařských produktů potřebuje mnoho surovin a proto spolupracuje s několika stálými dodavateli, kteří jí potřebné suroviny pravidelně dodávají. Dodavatele se dále dělí na dodavatele surovin a dodavatele strojírenské technologie.

Mezi hlavní dodavatele obilnin patří:

- Malitas s. r. o. - Mlýn Slatinice, do pekařství dodává především žitnou a pšeničnou mouku

Dodavatelé ostatních surovin:

- Omega CZ spol. s r.o. Praha - Vitalco - nabízí širokou nabídku surovin pro pekaře a cukráře jak od tuzemských tak zahraničních dodavatelů (do pekařství dodává oleje, kypřicí prášky a mnoho dalších)
- Obchodní služby Zedníčková - jedná se o dodavatele dodávajícího do pekařství oleje, kypřicí prášky a mnoho dalších pekařských surovin
- Káká CZ s.r.o., - dodává dlouhými léty prověřené margaríny a tučky značky Favorit

- ZEELANDIA a.s., - tento dodavatel sídlí v Českých Budějovicích, pobočka pro oblast severní Moravy je dodací sklad umístěný v Novém Jičíně.
- IREKS ENZYMA s.r.o., Brno - dodává cereální směsi, zlepšující přípravky do chleba a pečiva, zakyselující prostředky, slady a speciálních směsi - náplně, margaríny atd.
- Lesaffre Česko a.s., Olomouc - dříve Česká drožďárenská společnost - vyrábí čerstvé a sušené pekařské droždí.

Dodavatelé strojírenské technologie:

- KORNFEIL spol. s r.o. - společnost dodala společnosti pekařské pece a další zařízení pro pekárny.
- OMEGA CZ spol. s r.o. - společnost dodává pekařské pece a ostatní zařízení pro pekárny.
- TOPOS a.s. - firmě dodává mísící stroje.
- PEKASS, s.r.o. - dodává chladicí a mrazicí boxy

Vzhledem k tomu, že strojírenské zařízení je velmi nákladnou investicí, využívá společnost pro financování leasing.

Firma XY, spol. s r.o. má dobré vztahy mezi dodavateli. Při jakékoliv nespokojenosti s určitým dodavatelem může firma přejít k jinému dodavateli, poněvadž na trhu působí celá řada jak zahraničních tak tuzemských společností poskytující tyto suroviny a stroje pro pekárenskou výrobu.

Vyjednávající síla kupujících

Kupující jsou významnou silou ovlivňující Firmu, XY spol. s r.o. a její dosahování zisku. Firma se neustále snaží získat co nejvíce odběratelů svých produktů, a proto má vypracovanou strategii, podle které sleduje trh a zjišťuje požadavky kupujících. Odběratelé se dělí do dvou skupin - na obchodní řetězce, drobné odběratele a konečné spotřebitele (Interní zdroje firmy XY).

Významnou skupinou jsou obchodní řetězce mající silnou vyjednávací pozici, díky které si kladou různé podmínky, za kterých jsou ochotni nakoupit, protože pro tyto řetězce je významná cena. Firma XY dodává své produkty do jednotlivých obchodních řetězců jako je Tempo Opava, Hruška, Jednota Nový Jičín, Tesco, Inva. Cílem Firmy

XY není dodávat velké množství svých produktů do těchto řetězců, přesto tuto šanci využívá a zajišťuje si tak odbyť určitého množství produktů.

Kromě obchodních řetězců od Firmy XY odebírají produkty i drobní odběratelé jako jsou školy, domovy důchodců apod. Tito drobní odběratelé se podílí jen malou částí na celkovém odbytu.

3.3 SWOT analýza

Silné stránky (Strength)

Mezi silné stránky Firmy XY spol. s r.o. patří:

1. Dlouholetá zkušenost působení na trhu
2. Kvalita produktů
3. Široká škála sortimentu
4. HACCP od firmy Bureau Veritas certifikation
5. Nové výrobní linky
6. Velký počet vlastních prodejen
7. Pekařské noviny
8. Stálé vztahy s dodavateli

Každá organizace se snaží udržovat všechny své silné stránky. Firma XY, spol. s r. o. je známá mezi zákazníky svými kvalitními výrobky a jejich širokou škálou. Firma velice dbá na kvalitu vstupních surovin, které na druhou stranu vyžadují vyšší náklady. Používání kvalitních surovin při výrobě pečiva je pro firmu z dlouhodobého hlediska vysokým přínosem, poněvadž používání kvalitních výrobků pozitivně ovlivňuje dobré obchodní jméno firmy.

Za velmi silnou stránku firmy dá považovat široký sortiment výrobků, a který neustále rozšiřuje o nové. Široký sortiment umožňuje konečným spotřebitelům si najít výrobek splňující jejich potřeby.

Jako další výhoda firmy je velký počet a také výhodná poloha vlastních prodejen. Všechny prodejny jsou umístěny na viditelných místech v centrech měst, školách atd. Mezi další silné stránky patří vydávání pekařských novin, které firma XY, spol. s r.o. poskytuje svým zaměstnancům, ale také tyto noviny mohou zákazníci nalézt ve firemních prodejnách, kde jsou poskytovány zdarma.

Firma neustále modernizuje jednotlivá pracoviště a obnovuje své zařízení. Jak už jsem uvedla výše, firma XY, spol. s r. o. koncem roku 2011 zakoupila dvě moderní linky za zhruba 18 milionů korun. Tato obrovská investice byla uskutečněna k zvýšení produktivity, zkvalitnění výrobků a také pro splnění kritérií k získání certifikátu ISO. Nové stroje navýší produktivitu o více než 40 %.

Další silnou stránkou firmy jsou dlouhodobé vztahy s dodavateli. Na základě dlouhodobé spolupráce, která je založena na důvěře, se firma může spolehnout na výhody jak cenové tak necenové a na včasné řešení objednávek.

Slabé stránky (Weakness)

Mezi slabé stránky firmy XY spol. s r.o. jsem zařadila:

9. Obtížná diferenciací konkurenčních produktů
10. Žádný výrobek KLASA a certifikát ISO
11. Internetový prodej

Cílem každé firmy je snaha omezit, eventuálně odstranit slabé stránky. Mezi slabé stránky firmy XY, spol. s r.o. se dá označit chybějící ocenění výrobku značkou KLASA.

Největší slabinou je odlišení od konkurenčních výrobků. Další slabou stránkou je internetový prodej, který v dnešní uspěchané době postupně zaujímá větší část prodejnosti na úkor nákupu v kamenných prodejnách. Čím dál tím více lidí využívá nákupu zboží přes internet.

Příležitosti (Opportunities)

Mezi příležitosti firmy XY spol. s r.o. jsem zařadila:

12. Získat certifikát KLASA a certifikát ISO
13. Rozšířit síť prodejen
14. Oslovení nových zákazníků
15. Trend zdravé výživy, BIO potraviny

Přínosem pro firmu je získání certifikace ISO a značky KLASA, které přináší konkurenční výhodu, jako například zlepšení postavení pozice firmy vůči koncovým spotřebitelům a odběratelům, tak i zvyšuje image a růst tržeb.

Rozšířením vlastních sítí prodejen se firma stává méně závislá při stanovení cen na podmínkách daných odběratelem a má tak možnost manipulovat s cenami prodáváných výrobků.

Stále se zvyšující zájem o zdravý životní styl, dává firmě příležitost v pokračování v rozšiřování tohoto sortimentu např. výrobků z celozrnných, špaldových mouk apod.

Ohrožení (threats)

Mezi ohrožení firmy XY spol. s r.o. jsem zařadila:

16. Obchodní řetězce
17. Zvyšování firemních prodejen současných konkurentů
18. Pokles kupní síly
19. Vysoké ceny energií, pohonných hmot
20. Rostoucí ceny surovin na výrobu

Mezi největší ohrožení pro firmu představují obchodní řetězce, které přecházejí na vlastní výrobu pečiva a tím snižují firmě množství odebíraných výrobků. Další nebezpečí představuje úsilí současných konkurentů, kteří mají podobnou pozici na trhu a také usilují o zvyšování počtu svých vlastních prodejen v Moravskoslezském kraji. Firmu XY, spol. s r.o. mohou ohrozit i změny v chování zákazníků, kteří upřednostní snížení cen konkurenčních firem nebo přejdou k substitučním výrobkům, které lépe uspokojí jejich přání a potřeby.

Dále firmu mohou ohrozit další navýšení sazby DPH a stále se zvyšující ceny energií a pohonných hmot, což pro firmu XY, znamená, že bude nakupovat dražší výrobní vstupy, které se pak mohou odrazit do dražší výroby.

4 VLASTNÍ DOPORUČENÍ

4.1 Analyzování faktorů SWOT

Z výše uvedených faktorů SWOT analýzy a na základě nezávislého odborníka z potravinářského oboru, jsem k jednotlivým faktorům přiřadila bodové hodnocení na

základě důležitosti ve škále 1 – 10, kdy 1 znamená nejslabší a 10 znamená nejsilnější působení.

Tabulka 4.9. Srovnání jednotlivých faktorů SWOT analýzy

Číslo faktoru	Bodové ohodnocení	Prům. bodové ohodnocení
1	10	Silné stránky 8,8
2	8	
3	10	
4	6	
5	10	
6	10	
7	9	
8	8	
9	5	Slabé stránky 3,3
10	3	
11	2	
12	5	Příležitosti 7,5
13	10	
14	8	
15	7	
16	9	Ohrožení 8
17	7	
18	8	
19	8	
20	8	

Zdroj: Vlastní zpracování

Po vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb vyplývá, že silné stránky firmy XY představují 8,8 bodů. Ty by měla firma využít k eliminaci hrozeb, které představují 8 bodů. V této situaci je vhodné vybrat strategii ST – KONFRONTACE („min – max“). Firma by měla zjistit hrozby a přeměnit je s využitím silných stránek na příležitosti.

Tabulka 4.10. Srovnání SWOT analýzy

Shrnutí faktorů analýzy SWOT			
Silné stránky:	8,8	Příležitosti:	7,5
Slabé stránky:	- 3,3	Hrozby:	- 8

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Vlastní doporučení

Při zpracování získaných informací jsem použila následující metody – Portetova modelu pěti sil, PESTL a SWOT analýzy.

Podrobnou sestavenou analýzou, jsem zjistila, že Firma XY, spol. s r.o. má svou strategii stavenou vhodně. Na trhu s pekařskými výrobky si prozatím drží dobrou pozici. Firma XY má stanovené cíle, mezi které patří maximální spokojenost zákazníků a přizpůsobování nabídky produktů současným trendům a chutím.

Z analýzy Porterova modelu pěti sil vyplynulo, že pro firmu síla dodavatelů i konkurentů nepředstavuje velkou hrozbu. Na trhu existuje mnoho potenciálních dodavatelů nabízejících potřebné suroviny. Menší hrozbou jsou i substituční výrobky, které firmu nemohou ohrozit. Firma má totiž připravena alternativní řešení, pomocí kterých je schopna zabezpečit plynulost výroby. V tržním prostředí také nemá problémy. Vytvořila si svou síť stálých zákazníků, kterým poskytuje z pohledu firmy výrobky v co možná nejlepší kvalitě i doplňkové služby. Své výrobky dodává také do sítě obchodních řetězců, které se snaží prodejní cenu stlačovat na minimální hranici. Firma se dostává do situace, kdy o její výrobky je sice velký zájem, ale výkupní ceny obchodních řetězců jsou velmi nízké a u některých výrobků nepokryjí ani výrobní náklady. Z tohoto důvodu firma upravila svou dlouhodobou strategii a začala vytvářet síť vlastních obchodních prodejen. Tento záměr se začíná firmě vyplácet. Vytváří si tak svou klientelu a do budoucna uvažuje o ukončení spolupráce s některými obchodními řetězci.

Z výsledků plynoucí ze SWOT analýzy má firma na trhu s pekařským sortimentem celkem dobrou pozici. Jestliže si chce firma udržet stávající pozici a stát se konkurenceschopnou ve vztahu k ostatním firmám, měla by se zaměřit na odstranění slabých stránek a posilovat své silné stránky.

Z vyhodnocené SWOT analýzy plyne, že pro Firmu XY, spol. s r.o. je vhodná alternativa strategie ST = KONFRONTACE, která zahrnuje tyto strategie:

V odborných literaturách je strategie Konfrontace uplatňována pro tyto strategie:

- **Soustředěná diverzifikace** – doplňování nových výrobků, které patří k hlavní činnosti firmy.
- **Snížená diverzifikace** – znamená doplňování nových výrobků, které se nevztahují k existujícím činnostem firmy.
- **Horizontální integrace** - znamená doplňování nových výrobků, které nejsou hlavní činností podniku, ale jsou zamýšleny k prodeji současným zákazníkům, získávání podílů na řízeních firem konkurentů nebo spojováním se s nimi (Tichá; Hron, 2003).

Na základě získaných informací musím konstatovat, že firma XY má tyto strategie již částečně obsaženy ve svém dlouhodobém záměru. Snaží se být stále konkurence schopná, disponuje poměrně širokým sortimentem a neustále se snaží inovovat své stávající produkty. Mým doporučením je, aby v tom svém záměru Firma XY dále pokračovala a důsledněji propracovávala činnosti směřující k dosažení svých dlouhodobých cílů. Měla by se dále zaměřit na rozšíření výrobního sortimentu z řady zdravé výživy PRO-FIT a na BIO potraviny. Tyto výrobky začínají být v poslední době stále více trendové, jak vyplývá z celorepublikových průzkumů a statistik. Totiž stále víc obyvatel v České republice projevuje zájem o zdravý životní styl a jsou ochotni si za kvalitní potraviny připlatit.

Výsledek SWOT analýzy pro společnost dopadl dobře. Firma má mnohem více silných stránek než slabých. Za velmi silnou stránku firmy by se dal považovat široký sortiment produktů, který umožňuje zákazníkům najít si výrobek splňující jejich potřeby. Dále jsem zjistila, že firma má malý počet slabých stránek. Za největší slabinu bych považovala obtížné odlišení se od konkurenčních výrobků. Tady bych doporučila inovaci pekařských výrobků. První krok v této oblasti už Firma XY podnikla, kdy své logo umístila na základní druhy chleba. Za hrozbu do budoucna se dá považovat snižující se kupní síla zákazníků. Z důvodu zvyšujících se výdajů domácnosti nebudou někteří zákazníci ochotni nakupovat dražší výrobky, ale pouze výrobky z běžného pečiva. Tady bych doporučila vytvořit řadu základního pečiva za nižší ceny. Náročnějším zákazníkům bych dále nabídla i doprovodné služby, jako například dovážku pečiva domů. Závěrem bych shrnula svá doporučení do tohoto závěru. Firma

XY musí neustále sledovat poptávky po pekařských výrobcích a zjišťovat formou různých anket a dotazníků požadavky zákazníků.

5 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provést částečnou strategickou analýzu vnějšího prostředí, zmapování konkurenčního prostředí pekařského odvětví a zhodnocení konkurenceschopnosti vybrané firmy.

V Moravskoslezském kraji se v současné době nachází velké množství jak malých tak velkých pekáren s odlišným rozsahem působnosti. Firma XY, spol. s r.o. si během svého působení v pekařském oboru vydobyla výrazného postavení. Svůj sortiment výrobků zaměřila nejen na běžného zákazníka, ale i na konzumenta prosazujícího zdravý životní styl.

Má bakalářská práce je rozdělena do 5 kapitol. Po úvodním slovu následuje kapitola s názvem „Vymezení strategické analýzy“, která je věnována teoretickému vymezení základních pojmů z oblasti strategie řízení. Zabývám se zde definicí strategie a strategického řízení, vysvětluji cíle podniku, vymezuji pojem analýza a strategická analýza a popisuji analýzu vnějšího okolí, obecného prostředí, PEST analýzu, analýzu oborového prostředí, Porterův model pěti sil, analýzu konkurence a SWOT analýzu.

V další kapitole s názvem „Představení firmy“ zpracovávám získané základní informace o Firmě XY, její historii, organizační struktuře, nabídce výrobků a poskytovaných službách. Dále zde shrnuji vývoj postavení této firmy na trhu.

V praktické části jsem aplikovala teoretické poznatky na současný stav firmy a analyzovala jsem jednotlivá data firmy. Prováděla jsem analýzu makroprostředí se zaměřením na základní makroekonomické veličiny magického čtyřúhelníku. Dále jsem zpracovávala získané informace a zmapovala sociální a demografické prostředí, v kterém daná firma působí. Rovněž jsem se dotkla problematiky legislativních změn, technologického prostředí a rivality konkurence v odvětví, která ovlivňuje chod každé

firmy. Provedla jsem Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a sestavila SWOT analýzu, jejímž závěrem byl výběr vhodné strategie.

Ve vlastním doporučení jsem shrnula veškerá data a zpracované informace a dospěla k závěru, že Firma XY má svou strategii stanovou vhodně. Mé doporučení zde směřuje k tomu, aby pokračovala v nastoleném trendu a aby vytvářela své další podnikové prodejny, které ji budou v budoucnu přinášet větší zisky a lepší postavení na trhu.

Použité zdroje

1. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTÁN, P.; ŠULER, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2006. 723 s. ISBN 80-251-0396-X
2. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 8071796034
3. DUBSKÁ, Drahomíra. 2012. *Vývoj ekonomiky České republiky 1. až 4. čtvrtletí 2011*. [online]. 2012 [cit. 2012- 03-20]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/C1001E2531/\\$File/110911q4a06.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/C1001E2531/$File/110911q4a06.pdf)
4. GRASSEOVÁ M. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
5. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Grada Publishing, Praha 2001. 152 s. ISBN: 80-7169-996-9.
6. *Hrubý domácí produkt* [online]. 2012. [cit. 2012- 04-08]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021512.doc>
7. CHRÁMECKÝ, Tomáš. *Spotřeba potravin v Česku (2010)*. [online]. 2012 [cit. 2012- 04 - 22]. Dostupné z http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/spotreba_potravin_v_cesku_2010_20120410
8. *Interní dokumentace firmy XY, spol. s r.o.*
9. *Ilustrovaný encyklopedický slovník*, 1980. 1.díl A – I. 1.vyd. Praha: Academia. S. 976. IBSN 02/76 -0423-21-044-80
10. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
11. JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podnik: stanovení cíle a techniky rozhodování*. 1.vyd. Praha: Computer press, 2000. 803 s. ISBN 8072262203
12. KARTOUS. J. *Tisková konference k předběžným výsledkům SLDB 2011 za Moravskoslezský kraj*. [online]. 2012 [cit. 2012 - 03-20]. Dostupné z http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/tiskova_konference_k_predbeznym_vysledkum_sldb_2011_za_moravskoslezsky_kraj
13. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2. vyd. C. H. Beck, Praha 2006. 210 s. ISBN: 80-7179453-8

14. KOŠŤAN, Pavol; ŠULER, Oldřich. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
15. LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
16. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Grada Publishing, Praha 2007. 252 s. ISBN: 978-80-247-1911-5.
17. *Makroekonomická predikce 2012*. [online]. 2012. [cit. 2012- 04-23]. Dostupné z <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre.html>
18. *Míra inflace*. [online]. 2012. [cit. 2012- 04-23]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>
19. *Nejnovější údaje: Moravskoslezský kraj*. [online]. 2012. [cit. 2012- 04-23]. Dostupné z <<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovější/xt>>
20. *Obchodní rejstřík*. [online]. 2012. [cit. 2012- 04-22]. Dostupné z <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a253754&dokumentId=C+2350%2fSL37%40KSOS&klic=t%2fQUXT8lg4ZRCQm3ttTh4g%3d%3d>>
21. *Obchodní rejstřík*. [online]. 2012. [cit. 2012- 04-22]. Dostupné z <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a392304&slCis=800342958&klic=PM%2flrIO3q31XuWJ70%2bm0Dw%3d%3d>>
22. *Obchodní rejstřík*. [online]. 2012. [cit.2012- 04-22]. Dostupné z <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a295525&slCis=800354820&klic=BFQ0QiCh%2fM1cdWDd%2fFsviQ%3d%3d>>
23. PORTER M., E., *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
24. PORTER M., E., *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 403 s. ISBN 80-85605-12-0
25. *Pekaři a cukráři 1/ 2012*, vyd. Pekař a cukrář s.r.o., obchodní firma Podnikatelského svazu pekařů a cukrářů v ČR., s. 49. ISSN 1213-2403
26. *Průměrná míra nezaměstnanosti od roku 1997*. [online]. 2012. [cit. 2012- 04-26]. Dostupné z <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady>

27. *Ročenka pekaře a cukráře 2012*, vyd. obchodní firma Podnikatelského svazu pekařů a cukrářů v ČR., s. 168. ISBN 978-80-903913-5-2
28. SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přepracované vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
29. *Svaz pekařů a cukrářů. 2012*. [online]. 2012. [cit. 2012- 04-23]. Dostupné z <http://www.svazpekaru.cz/attachments/157_Nepříznivé%20ekonomické%20podmínky%20ničí%20pekařské%20řemeslo.pdf>
30. *Porovnání vstupních nákladů pro pekařský obor*. [online]. 2012. [cit. 2012- 04-23]. Dostupné z <http://www.svazpekaru.cz/attachments/206_Porovnání%20vstupních%20nákladů%20srpen.pdf>
31. *Spotřeba mouky a pekárenských výrobků v letech 1092 – 2010 (na obyvatele za rok)*. [online]. 2012. [cit. 2012- 04-25]. Dostupné z <http://www.apic-ak.cz/data_ak/11/k/Stat/SpotrPotr2010.pdf>
32. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. 225 s. IBSN 80-85839-06-7
33. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3.
34. THOMPSON, A., A.; STRICKLAND, A., J., *Strategic management: concepts and cases*. 7. vyd. Burr Ridge: Irwin, 1993. 948 s. ISBN 0-256-13930-X.
35. TICHÁ, I; HRON, J. *Strategické řízení*. 1 vyd. Praha: ČZU v Praze, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
36. TÝŘ. Oldřich. Z vystoupení předsedy PSPAC v ČR. Pekař a cukrář. 2012, roč. 22 , č.2, s. 5 - 7. ISSN 1213-2403
37. *Vývoj počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji v letech 2007 – 2011*. [online]. 2012 [cit. 2012- 04-22]. Dostupné z <<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xt>>
38. Webová prezentace společnosti Semag s. r. o. [online]. 2012. [cit 2012-04-20] Dostupný z < <http://www.semag.cz>>
39. Webová prezentace společnosti Pekaři a spol. s r.o. [online]. 2012. [cit 2012-04-20] Dostupný z <<http://www.pekariaspol.cz>>
40. Webová prezentace společnosti J. L. N. s.r.o. [online]. 2012. [cit 2012-04-20] Dostupný z <<http://www.slezska-pekarna.cz/>>

41. *Zvýšení DPH, sazba daně z přidané hodnoty* [online]. 2012. [cit. 2012- 04-25].
Dostupné z <<http://wiki.aktualne.centrum.cz/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/>>

Seznam zkratk a symbolů

a.s.	akciová společnost
atp.	a tak podobně
apod.	a podobně
DPH	Daň z přidané hodnoty
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
HV	Hospodářský výsledek
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Points
ISO	International Standard Organisation
Kč	Česká koruna
kg	kilo
prům.	průměr
PATT	P – stálá, A – připravenost k dopékání, T – výrobků z těsta po celý, T-den
PEST	P – politický a legislativní, E – ekonomický, S – sociální a kulturní, T – technologický; jedná se o analýzu vlivu makrookolí
např.	například
SBU	Strategic business unit
SMART	Metoda tvorby cílů.
SWOT	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
s.	strana
Sb.	sbírky
spol. s r.o.	společnost s ručeným omezením
tis.	tisíc
V/V	Výzkum/Vývoj
4C	Customers, Country, Costs, Competitors; jedná se o analýzu globalizačních

Seznam obrázků

Obrázek 1.1. Proces strategického řízení

Obrázek 1.2. Podnikatelské okolí podniku podle Malleya,

Obrázek 1.3. Hybné síly konkurence v odvětví

Obrázek 1. 4. SWOT matice

Seznam tabulek

Tabulka 1.1. Analýza vlivu okolního prostředí na hlavní konkurenty

Tabulka. 2.2. Náklady a výnosy v letech 2009 – 2010 v tisících

Tabulka. 2.3. Vývoj výsledku hospodaření v letech 2006 – 2010 (v tisících Kč)

Tabulka 3.4. Hlavní makroekonomické ukazatelé v letech 2007- 2011

Tabulka. 3.5. Porovnání vstupních nákladů pro pekaře

Tabulka 3.6. Přehled rozhodujících nákladů v letech 2007 - 2012

Tabulka 3.7. Vývoj počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji v letech 2007 – 2008

Tabulka 3.8. Srovnání firmy XY, spol. s r.o. s konkurencí

Tabulka 3.9. Analýza vlivů okolního prostředí na konkurenty

Tabulka 3.10. Srovnání jednotlivých faktorů SWOT analýzy

Tabulka 4.10. Srovnání faktorů SWOT analýzy

Seznam grafů

Graf 2.1. Výnosy a náklady v letech 2009 - 2011

Graf 2.2. Vývoj výsledků hospodaření v letech 2006 - 2010

Graf 3.3. Hrubý domácí produkt

Graf 3.4. Inflace v letech 2006 – 2013

Graf 3.5. Spotřeba mouky a pekárenských výrobků v letech 1992 - 2010 (na obyvatele za rok)

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2012

.....

Pavla Lapišová

Adresa trvalého pobytu studenta

Luční 1559, 738 01 Frýdek – Místek